



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Selection and Adaptation Process in a Chosen Organization

Student: Sylvie Kavíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Sylvie Kavíková**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

**Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**An Analysis of Employee Selection and Adaptation Process in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.  
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

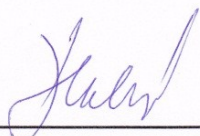
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1-7, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

## Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Andree Čopíkové za její cenné rady, odborné vedení a čas, který mi věnovala při psaní této bakalářské práce. Také děkuji paní Mgr. Aleně Danielové, personální Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko, za ochotu a poskytnuté informace.

# Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>6</b>
2.1 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	6
2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
2.3 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI .....	8
2.3.1 Personální plánování .....	8
2.3.2 Získávání zaměstnanců .....	8
2.3.3 Výběr a adaptace zaměstnanců .....	9
2.4 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ .....	9
2.4.1 Fáze výběrového procesu .....	10
2.4.2 Předvýběr zaměstnanců .....	11
2.4.3 Metody výběru zaměstnanců.....	11
2.4.4 Úloha personalistů a liniových manažerů .....	18
2.4.5 Přejchod výběrového procesu do procesu adaptace .....	19
2.5 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....	19
2.5.1 Členění adaptace .....	20
2.5.2 Poskytování informací.....	21
2.5.3 Adaptační plán.....	22
2.5.4 Průběh adaptace (časové rozvržení).....	23
2.5.5 Úloha personalistů, liniových manažerů a koučů.....	25
<b>3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>27</b>
3.1 REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI MORAVSKOSLEZSKO .....	27
3.1.1 Vznik a fungování Regionální rady .....	27
3.1.2 Orgány Regionální rady .....	28
3.1.3 Strategie lidských zdrojů .....	28
3.1.4 Příklady využití dotace Regionální radou .....	29
3.2 ÚŘAD REGIONÁLNÍ RADY .....	29
3.2.1 Filosofie Úřadu.....	30
3.2.2 Struktura zaměstnanců na Úřadě.....	30

<b>4. ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....</b>	<b>32</b>
4.1 METODA SBĚRU DAT.....	32
4.2 ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	32
4.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	32
4.2.2 Průběh výběrového řízení.....	34
4.2.3 Metody výběru zaměstnanců.....	34
4.2.4 Strategické cíle výběru zaměstnanců .....	36
4.2.5 Náklady na proces .....	37
4.3 ANALÝZA PROCESU ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	37
4.3.1 Strategické cíle adaptace zaměstnanců .....	38
4.4 ÚLOHA PERSONALISTŮ, LINIOVÝCH MANAŽERŮ A KOUČŮ .....	38
4.5 ANALÝZA SBĚRU DAT .....	39
<b>5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>52</b>
5.1 NÁVRHY A DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	52
5.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE PROCESU ADAPTACE .....	53
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1. Úvod

Bakalářská práce je orientována na proces výběru a adaptace zaměstnanců. Tento proces je významným prvkem každé organizace, protože bez zaměstnanců, a především bez kvalitních zaměstnanců, by firma nemohla úspěšně produkovat své statky a služby. Základem je promyšlený, kvalitně připravený a realizovaný systém výběru a adaptace pracovníků. Do firemních řad tak přibudou schopní lidé, kteří budou pro organizaci přínosem, budou dostatečně motivovaní a přizpůsobení podnikovému prostředí. Proto je důležité tento proces nezanedbávat a věnovat mu patřičnou pozornost.

Téma výběru a adaptace zaměstnanců je zvoleno za účelem hlubšího poznání průběhu tohoto procesu v konkrétní organizaci. Záměrem je zlepšení jeho stávajícího systému.

Práce na téma výběr a adaptace zaměstnanců je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první části jsou obsažena teoretická východiska, která jsou čerpána z odborné literatury. Teoretická část je rozdělena na kapitoly, které zahrnují řízení lidských zdrojů, plánování a získávání zaměstnanců, jelikož všechny tyto oblasti jsou velmi úzce spjaty s výběrem a adaptací pracovníků. Největší pozornost je ovšem věnována dalším kapitolám, a to samotnému výběru a adaptaci zaměstnanců. Ve druhé části je popsána charakteristika vybrané organizace a způsob zde probíhajícího procesu výběru a adaptace. V rámci výběru je uveden průběh psychotestů, jedné z částí výběrového řízení v organizaci, na základě vlastní zkušenosti. Posledním bodem je analýza dotazníkového šetření, které je zaměřeno na spokojenost současných zaměstnanců vybrané organizace s procesem výběru a adaptace. V závislosti na výsledcích dotazníkového šetření a prostudování interních materiálů organizace je provedeno zhodnocení tohoto procesu a vytvoření návrhů a doporučení k jeho zlepšení. Praktická část bakalářské práce je zpracována za spolupráce Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko, který byl ochoten poskytnout potřebné informace k danému tématu a vyhradit si čas pro následnou spolupráci.

**Cílem** této bakalářské práce je analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci a doporučení návrhů na jeho zlepšení.



## **2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců**

Cílem zpracování výběru a adaptace z teoretického hlediska je přiblížit tento proces v obecném měřítku podle autorů odborné literatury.

### **2.1 Metodika bakalářské práce**

Bakalářská práce je zpracována v několika po sobě následujících krocích. Každá jednotlivá fáze je nezbytná k dosažení požadovaného výsledku, tedy k analýze procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Poté vede ke stanovení návrhů a doporučení ke zlepšení průběhu a struktury tohoto procesu v organizaci. Jednotlivé kroky tvorby bakalářské práce jsou:

1. Zpracování teoretické části bakalářské práce na základě odborných publikací psaných v českém i anglickém jazyce. V rámci této fáze se uplatňuje řada metod. Lze uvést metodu komparace, kdy je porovnáváno nahlížení jednotlivých autorů na proces výběru a adaptace a na základě toho uskutečňováno utváření vlastního stanoviska k této problematice. Dále je možno zmínit analýzu, která umožní rozčlenit celek na základní části a vztahy mezi nimi a syntézu, při níž se výsledky analýzy sjednotí opět do určitého celku. Metoda abstrakce je uplatněna pro zjištění podstatných informací a pomocí metody dedukce je možno z obecných tvrzení odvodit určité závěry.
2. Prostudování poskytnutých interních materiálů organizace a následné sepsání charakteristiky organizace a její struktury zaměstnanců, při němž je uplatněno rovněž metod analýzy, syntézy, dedukce a částečně abstrakce a komparace.
3. Analýza výběru a adaptace zaměstnanců, která je provedena jednak za pomoci interních zdrojů organizace a také prostřednictvím dotazníkového šetření, vytvořeného na základě studia odborné literatury a interních materiálů organizace. Zde je taktéž použito několika metod řešení problému, mezi něž patří analýza, syntéza a dedukce.
4. Zpracování výsledků dotazníkového šetření a vytvoření grafů pro lepší zhodnocení a vizualizaci dosažených výsledků.
5. Vypracování návrhů a doporučení prostřednictvím studia odborné literatury, výsledků dotazníkového šetření a absolvování psychotestů v organizaci. Cílem doporučení je přispět k úspěšnému výběrovému řízení a k rychlejší a účinnější adaptaci v organizaci.

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Tento způsob řízení v organizaci je nejnovější koncepcí personální práce, která se začala vyvíjet v průběhu 50. a 60. let. Od té doby lze řízení lidských zdrojů považovat za nejdůležitější složku řízení organizace, protože vzniklým novým pojetím roste význam člověka jako lidské pracovní síly v organizaci. Na základě této nové koncepce již není personální práce jen záležitostí personálního útvaru, ale stala se také samozřejmou součástí práce všech vedoucích pracovníků. Vedle personalistů tedy vykonávají personální práci i linioví manažeři, protože jsou s pracovníky v nejbližším a nejčastějším kontaktu.

V rámci mé bakalářské práce je důležité zmínit pojem řízení lidských zdrojů, jelikož v sobě zahrnuje výběr a adaptaci zaměstnanců. Činností, které rovněž zastřešuje je ovšem celá řada. Patří zde například plánování a získávání pracovníků, jejich formování, využívání, rozvíjení, hodnocení, organizování a propojování celé jejich osobnosti s organizací. Řízením lidských zdrojů se zabývá ta část organizace, která se zaměřuje na vše, co souvisí s lidmi v pracovním procesu. (Koubek, 2007)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, str. 24).

Lidé jsou klíčovým zdrojem organizace, jejím nejdůležitějším výrobním vstupem a lze je považovat za její největší bohatství, jelikož výkon organizace závisí především na nich. Zabezpečují výkonnost, konkurenceschopnost a tedy i ekonomickou úspěšnost organizace, protože uvádějí do pohybu všechny další zdroje (materiálové, finanční a informační) a stanovují jejich využívání. Z těchto důvodů představují obvykle nejdražší zdroj organizace. Proto je vhodné vybírat opravdu kvalitní a motivované zaměstnance, kteří odvedou svou práci na velmi dobré úrovni a tedy budou pro organizaci přínosem. Pokud jsou vytvořeny a úspěšně realizovány vhodné politiky a procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, mají útvary lidských zdrojů podstatný vliv na výkon firmy. Cílem řízení lidských zdrojů je proto zabezpečit fungování pečlivých a přísných postupů personálních aktivit, protože to se odráží na schopnosti organizace plnit své cíle prostřednictvím lidské pracovní síly. Pro organizaci je velice důležité uvědomění si hodnoty a významu lidí pro dosažení prosperity organizace, jelikož zvyšování hodnoty pracovníků rovněž zvyšuje i hodnotu organizace a jejích výsledků. (Koubek, 2007)

## **2.3 Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci**

Tento proces je klíčovou částí procesu řízení lidských zdrojů, protože zabezpečuje potřebné kvalitní lidi, kteří odpovídají kultuře a strategickým nárokům organizace. Zahrnuje v sobě výběr a adaptaci zaměstnanců, kterým těsně předchází personální plánování a získávání zaměstnanců pro organizaci. Proto je důležité se o těchto dvou činnostech v podniku alespoň stručně zmínit.

### **2.3.1 Personální plánování**

Pro zabezpečení kvalitních lidských zdrojů pro organizaci je nutné vše důkladně naplánovat a připravit. Plánování určuje množství pracovníků požadované organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Tento proces se orientuje na kvantitativní a kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a to představuje dvě základní otázky: kolik a jaké lidi je třeba zabezpečit pro organizaci.

Cílem personálního plánování je především získat a udržet si určité počty lidí s požadovanými zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi. Dále je jeho úkolem předvídat vývoj situace na trhu i vývoj samotné organizace. To znamená předvídat potřebu pracovníků, aby se organizace vyhnula jejich nedostatku nebo nadbytku. Prostřednictvím personálního plánování je rovněž možné zlepšit využití zaměstnanců v organizaci či například zabezpečit schopnější pracovníky než má konkurence. (Armstrong, 2007)

### **2.3.2 Získávání zaměstnanců**

Proces získávání navazuje na personální plánování, kdy je již specifikována potřeba nových pracovníků a je zapotřebí je pro organizaci zajistit. Získat zaměstnance pro dané pracovní místo je možné zvnějšku i z řad současných pracovníků organizace. Při procesu získávání zaměstnanců z prostředí mimo organizaci je v první řadě důležité realisticky specifikovat požadavky na dané pracovní místo a poté přilákat ty správné uchazeče. Přilákání je možné kupříkladu zprostředkováním přímého oslovení vyhlédnutého člověka nebo prostřednictvím inzerátů, internetu, či pomocí spolupráce s nejrůznějšími organizacemi, kterými mohou být úřady práce, vzdělávací střediska či personální agentury. Výběr správné metody získávání nových zaměstnanců a způsob jejího využití je nejdůležitější, protože od této volby se odvíjí množství zájemců a jejich kvalita. (Koubek, 2007)

### **2.3.3 Výběr a adaptace zaměstnanců**

Výběr a adaptace představují činnosti spojené s novými pracovníky v organizaci, které navazují na proces jejich získávání. Tvoří základní část řízení lidských zdrojů, jelikož bez kvalitního výběru a následného začlenění zaměstnanců do organizace by se organizace stala jen velmi těžko konkurenceschopná s kvalitním zázemím pro další rozvoj.

Proces výběru a adaptace zaměstnanců není v každé organizaci stejný. Záleží na investičních možnostech organizace a rovněž na individuálních zkušenostech personalistů s jednotlivými způsoby výběru a adaptace. Dalším ovlivňujícím prvkem může být skutečnost, jaké pracovní pozice firma obsahuje. Pokud jsou v organizaci zastoupeny převážně manažerské pozice, bude důkladný výběr pro podnik přínosný, byť do něj bude zapotřebí více investovat. Kvalitní vedoucí pracovníci jsou totiž nedílnou součástí úspěšné organizace. Oproti tomu u firmy, zaměstnávající z větší části například svářeče, by byla velká investice do výběru a adaptace zbytečná, jelikož nenesou takovou odpovědnost jako manažeři. Potřeba investování platí taktéž pro proces adaptace, kdy je u manažerů nezbytné rychlé začlenění do organizace a pochopení jejích cílů a strategií. Proto je důležitý pečlivě propracovaný adaptační plán a profesionální vedení adaptace. Detailní rozbor procesu výběru a adaptace zaměstnanců naleznete v dalších kapitolách.

## **2.4 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je proces následující bezprostředně po jejich získávání. „Tento proces lze definovat jako výběr toho nejlepšího jedince mezi uchazeči o volné pracovní místo.“ (Thomson, 2007, str. 70)

Výběr zaměstnanců není vůbec jednoduchý proces. Vybrat správného pracovníka není lehké, protože každá profese a každá organizace vyžaduje něco jiného a nesprávná volba může mít na firmu velmi špatný dopad, například v podobě značných výdajů a fluktuace pracovníků. Velmi důležité je nesoustředit se pouze na otázku, zda uchazeč může danou práci vykonávat, ale také, jestli ji vykonávat chce. Rovněž je důležité nebrat na lehkou váhu skutečnost, že výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost, kdy organizace si vybírá nového pracovníka a zároveň pracovník si vybírá novou organizaci, kde bude pracovat. To znamená, že je třeba tento proces nepodcenit, jelikož se může stát, že i ten nejvhodnější uchazeč práci odmítne, pokud bude s jednáním organizace a náplní pracovního místa nespokojen. (Koubek, 2007)

Před samotným výběrem zaměstnanců je nutné stanovit kritéria hodnocení a metody výběru v souladu s obsazovaným pracovním místem. Za účelem kvalitního výběru zaměstnanců je pak podstatné vytvořit metodický a objektivní systém vedení tohoto procesu, který bude spravedlivý pro všechny uchazeče o pracovní místo. Standardizovat by se měly především způsoby a techniky výběru, kdo se bude účastnit hodnocení adeptů na danou pracovní pozici a jaké administrativní procesy budou provázet celý průběh výběrového řízení. Sjednocení a ujasnění pravidel výběru nových zaměstnanců vede k pružnějšímu průběhu tohoto procesu. (Hook, Foot, 2002)

V neposlední řadě je důležité nezapomenout na skutečnost, že výběr zaměstnanců není jen volba mezi uchazeči, kteří přibudou do řad organizace, ale znamená také odmítnutí. Z tohoto důvodu je třeba mít na paměti, že zdvořilé a včasné odmítnutí pracovníků je nezbytné pro uchování dobré pověsti organizace. (Thomson, 2007)

#### 2.4.1 Fáze výběrového procesu

Výběrový proces probíhá v několika po sobě následujících krocích uvedených v tabulce č. 2.1. Fáze jsou sestaveny kombinací poznatků z několika odborných publikací.

**Tab. 2.1** Fáze výběrového procesu

<i>Přípravná fáze</i>
1. Prostudování popisu pracovního místa a dokumentů předložených uchazeči (předvýběr). 2. Informování vybraných uchazečů o průběhu výběrového řízení (kdy se uskuteční, kde a po kom se mají ptát) s dostatečným předstihem. 3. Zajištění klidného a ničím nerušeného prostředí.
<i>Realizační fáze</i>
1. Představení účastníků výběru (výběrové komise, ředitele, uchazeče). 2. Výběr a testování uchazečů (uplatnění jedné i několika metod výběru). 3. Zkoumání referencí, případně lékařské vyšetření uchazeče.
<i>Závěrečná fáze</i>
1. Ukončení výběrového procesu, poděkování za účast a sdělení, kdy a jakým způsobem se adepti dovědí o výsledcích výběrového řízení. 2. Zpracování informací a vyhodnocení celkového dojmu a získaných poznatků o adeptech. 3. Výběr vhodného kandidáta na obsazovanou pracovní pozici a zpětná vazba odmítnutým.

*Zdroj: d'Ambrosová, 2011 – vlastní zpracování*

### **2.4.2 Předvýběr zaměstnanců**

Samotnému výběru uchazečů o zaměstnání předchází tzv. předvýběr, který je propojen s procesem získávání zaměstnanců. V průběhu získávání nových pracovníků personalisté organizace obdrží dokumenty o uchazečích, na základě kterých je poté uskutečněn jejich předvýběr. Uchazeči se zde neporovnávají navzájem, to je předmětem výběru pracovníků. Smyslem předvýběru je porovnávání poskytnutých materiálů zájemců o práci s klíčovými kritérii pracovního místa. Poskytnutými materiály jsou především motivační dopisy (zdůvodnění žádosti o zaměstnání) a životopisy. Tyto podklady přináší informace o odborné způsobilosti, teoretické odborné přípravě či odborné praxi. Pokud uchazeč u hodnotitelů vzbudí zájem, může být požádán o další písemnosti, mezi něž může patřit osobní dotazník, pracovní posudky nebo lékařské vyšetření. V rámci předvýběru je rovněž kladen důraz na formu, obsah, dojem a styl zaslaných materiálů, na základě čehož lze uchazeče posoudit ještě důkladněji. Toto o uchazeči vypovídá velmi mnoho, a proto je vhodné materiály kandidátů opravdu podrobně prostudovat.

Celý tento rozbor je zaměřen na identifikaci užší skupiny nejvhodnějších lidí, která dále postoupí k výběrovému řízení. Nejčastěji se vyskytuje třídění do skupin velmi vhodných uchazečů, méně vhodných (ale přijatelných) a zcela nevhodných. V případě nedostatečného počtu velmi vhodných uchazečů bývají k vybrané skupině velmi vhodných přiřazováni někteří z méně vhodných kandidátů, případně se méně vhodní uchazeči stávají rezervou k výběru. Neúspěšným uchazečům je pak slušností zaslat alespoň stručnou zprávu o odmítnutí, aby stále nebyli v naději, že budou pozváni k výběrovému řízení. Organizace si tímto udržuje dobrou pověst, jelikož právě tito adepti na pracovní místo mohou být zákazníci dané firmy. (Kleibl, 2001)

### **2.4.3 Metody výběru zaměstnanců**

Metod výběru zaměstnanců do organizace existuje celá řada. Záleží na každé organizaci, kolik a jaký druh metod si zvolí s ohledem na obsazovanou pracovní pozici, disponibilní finanční prostředky a své preference. Nicméně by organizace při volbě výběrových metod měla brát v potaz také validitu jednotlivých výběrových metod. Zda skutečně zjišťují to, co mají, zda se lze spolehnout na jejich pravdivost a odbornost. Dále jsou uvedeny nejčastěji zmiňované metody v odborných publikacích. (Kolman, 2010)

## Výběrový rozhovor

Nejčastěji používanou metodou je výběrový rozhovor, který je založen na osobním kontaktu uchazečů a jejich hodnotitelů. Nejužívanější metodou je nejspíše proto, že umožňuje důkladné pozorování verbální a neverbální komunikace, která je podstatným nástrojem výběru pracovníků. Podle toho, zda se tyto dva typy komunikace shodují nebo ne, lze zjistit mnoho dalších informací o uchazečích. Výběrový rozhovor také umožňuje posoudit vzájemnou shodu požadavků a představ uchazečů a organizace. U rozhovoru mohou hodnotitelé vidět skutečné jednání a chování uchazeče a uchazeč má možnost zhodnotit firemní kulturu a úroveň personálního řízení organizace. Na druhou stranu je u této výběrové metody velmi snadné chybovat, jak ze strany kandidátů, tak hodnotitelů. Na základě toho se může stát, že uchazeč nebude přijat, nebo že naopak ztratí zájem o organizaci pro nedostatek zdvořilosti či neuspokojivou prezentaci pracovního místa a organizace. (Kleibl, 2001)

Hodnotitel či výběrová komise, která se účastní výběrového rozhovoru, by měla před jeho uskutečněním shromáždit a prostudovat veškeré dostupné informace o uchazečích (například výsledky všech ostatních výběrových metod, dokumenty předložené uchazeči či popis a specifikaci pracovního místa) a obsazované pracovní pozici. Na základě toho si pak připravit scénář a otázky, na které bude chtít znát odpověď. Samozřejmostí je zajištění ničím nerušeného prostředí a časového prostoru pro každého z uchazečů. Při průběhu výběrového rozhovoru by měla být snaha o uvolněnou atmosféru, která přispívá k otevřenosti a komunikaci uchazeče. V každém případě je u rozhovoru důležité sledování veškerých vjemů a pořizování zápisu z rozhovoru, kde toto vše bude zachyceno. (d'Ambrosiová, 2011)

Výběrová komise či hodnotitelé by měli projít výcvikem a mělo by být jasné, zda mají předpoklady a dovednosti pro vedení rozhovoru. Výběrového rozhovoru by se neměly účastnit pouze ženy nebo muži. Ideální je smíšená komise, která dbá na princip rovného zacházení. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

### ***Členění výběrových rozhovorů***

Požadavky na obsazovanou pracovní pozici určují, jaký typ rozhovorů je nejvhodnější uskutečňovat. Je možné vybrat z následujících typů rozhovorů:

#### **a) Podle obsahu a průběhu**

V rámci základního rozdělení může být rozhovor **strukturovaný** nebo **nestrukturovaný**. U strukturovaného rozhovoru jsou otázky předem nachystány a hodnotitel pak může uchazeče posuzovat na základě stejných kritérií - je zde lepší srovnatelnost. Tento

typ rozhovoru snižuje pravděpodobnost, že hodnotitel opomene některé důležité skutečnosti k hodnocení kandidátů. Oproti tomu rozhovor nestrukturovaný je veden bez nějaké strategie. Proto ho může provádět pouze zkušený tazatel, který je schopen vnímat závislosti verbální a neverbální komunikace (sledování gest, držení těla, výrazu tváře) a umí rozhovor důsledně řídit a organizovat. Také se může vyskytovat rozhovor **polostrukturovaný**, kdy část rozhovoru je strukturovaná a část je volně plynoucí. U tohoto typu rozhovoru je zásadní dodržení časového rámce a splnění požadovaných cílů. (Kleibl, 2001)

#### **b) Podle množství a struktury účastníků**

- *Rozhovor jednoho s jedním (1 + 1)* – Tento rozhovor je zpravidla uplatňován u kandidátů na manažerskou pozici nebo na pozici specialisty. Vede ho personalista nebo vedoucí pracovník a je orientován na vzájemnou shodu obou stran. Je zde snadnější navodit neformální a uvolněnou atmosféru, protože uchazeč není stresován převahou hodnotitelů. Nevýhodou je, že hodnotitel může být ovlivněn svými předsudky a není nikdo, kdo by mu to mohl vyvrátit. Je zde pouze individuální vnímání uchazeče.
- *Rozhovor před komisí (rozhovor před panelem posuzovatelů)* – Účastní se ho minimálně dva tazatelé a pouze jeden uchazeč. Optimální počet hodnotitelů je tři. Liniový manažer, který tráví se zaměstnanci nejvíce času, personalista, který má přehled o organizaci a psycholog, jenž posoudí osobnost uchazeče. Kombinace těchto tří je ideální. Posuzování uchazeče je více objektivní, je zde více názorů na uchazeče. Jeho nevýhodou je, že vyvolává u kandidátů nervozitu. Aby rozhovor proběhl bez konfliktů mezi hodnotiteli, je vhodné připravit určitý scénář vývoje rozhovoru.
- *Skupinový rozhovor* – Jeden či více tazatelů vede rozhovor až s 10 uchazeči. Lze zde poznat, kteří uchazeči jsou dominantní, společensky založení, výřeční, nebo naopak nekomunikativní, nesmělí apod. Umožňuje posoudit chování jednotlivců ve skupině.
- *Rozhovor po telefonu* – Oběma stranám je zajištěna anonymita. Slouží k rychlému a neformálnímu posouzení uchazeče.
- *Rozhovor rychlého ověřování* – Během 3 až 4 minut je utvořen posudek o uchazeči, na jehož základě je pozván do dalšího kola výběrového řízení. Příkladem je realizace rozhovoru na veletrzích pracovních příležitostí pro vysokoškolské studenty.
- *Rozhovor vedení při společenském setkání* – Rozhovor je veden mimo pracoviště, kde se lze zaměřit na zájemcovo společenské chování.



- *Rozhovor určený k testování odborné způsobilosti* – Kandidát je posuzován podle jeho odborných znalostí hodnotiteli, kteří ovládají činnosti spojené s obsazovaným pracovním místem. (Kleibl, 2001)

**c) Podle stylu (obsahové struktury a scénáře rozhovoru), kterým jsou vedeny**

- *Behaviorální výběrový rozhovor* – Styl rozhovoru, který je zaměřen na chování uchazeče. Je založen na kladení otázek uchazeči, které se týkají jeho chování v určitých situacích. Kandidát je vyzýván k tomu, aby vysvětlil své chování v různých pracovních okamžicích. Tento rozhovor lze zařadit do technik, které se orientují na pracovní chování v minulosti. Do této kategorie, kde jsou minulé poznatky jako výchozí, můžeme zařadit výběrové rozhovory podle kompetencí (prokázání schopností na příkladech z dosavadního pracovního života) či rozhovory zaměřené na výkon uchazeče (sleduje minulé výkony uchazečů, to znamená, čeho v minulosti dosáhli, v čem uspěli).
- *Stresový výběrový rozhovor* – Kandidát je posuzován z hlediska stresových situací. Rozhovor je vytvořen jako stresující záležitost a hodnotitelé zkoumají uchazečovy reakce, jakým způsobem jedná, když je vystaven nadměrnému tlaku.
- *Situační rozhovor* – Tento styl rozhovoru se orientuje na chování jedince v běžných situacích na pracovišti. Dá se říci, že se jedná téměř o pracovní zkoušku. Uchazeči jsou při procházení pracovního prostředí udělovány úkoly spojené s jeho pracovní pozicí a pozoruje se jeho chování vůči ostatním pracovníkům. Situační rozhovor může být prospěšný, pokud si nejsme jistí, kterého ze dvou stejně způsobilých kandidátů přijmout na pracovní místo.
- *Povahopisný rozhovor* – Uchazeči jsou kladeny otázky související se zvolenými požadavky na pracovní pozici, které jsou zaměřeny na povahu a city adepta. Jeho účelem je zjistit, zda má kandidát požadované vlastnosti. (Kolman, 2010)

***Na co si dát pozor při výběrovém rozhovoru***

U výběrového rozhovoru by se hodnotitelé měli vyvarovat chyb, na základě kterých mohou být vybráni nesprávní lidé. Mezi tyto chyby patří nedostatečná připravenost na rozhovor, kladení nevhodných otázek (sugestivních, diskriminačních), halo efekt (chyba prvního dojmu, předsudky a stereotypizace), tendence vybírat uchazeče, kteří jsou nějakým způsobem podobní samotným hodnotitelům, nepořizování průběžných poznámek, neřízení

průběhu rozhovoru či nepopisování pracovního místa objektivně a vyvolání falešných očekávání. Rovněž je důležité neprovádět příliš dlouhý rozhovor, případně dělat raději přestávky. Dlouhým rozhovorem se snižuje schopnost neustále se soustředit a zapamatovat si všechny detaily a skutečnosti, které mohou být pro přijetí uchazeče klíčové. (d'Ambrosová, 2011)

V dnešní době jsou často diskutovaným tématem diskriminační otázky, tzn. otázky osobní povahy, které nemají s obsazovaným pracovním místem nic společného. Jako příklad lze uvést otázky: „Kolik je Vám let?“, „Plánujete v blízké době založení rodiny?“, „Jaké vyznáváte náboženství?“. Právě tyto diskriminační otázky totiž v mnoha případech znemožňují uchazečům o zaměstnání úspěšné absolvování výběrového rozhovoru. Na základě těchto otázek mohou být pro hodnotitele nevyhovující, byť splňují veškeré požadavky na obsazovanou pracovní pozici. Jiným případem je, pokud by jich bylo zapotřebí jako podstatného a rozhodující požadavku pro výkon zaměstnání. Na diskriminační otázky bezprostředně navazuje vyžadování informací, které odporují dobrým mravům, a osobních údajů, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele. Správně vedený výběrový rozhovor má být zaměřen především na otázky týkající se budoucího pracovního místa či potřebných znalostí, dovedností a zkušeností. Hodnotitelé by se měli vyhnout vyžadování nepatřičných informací, jelikož mohou být sankcionovány zákonem. (Chládková, 2007)

### **Výběrové testy**

Výběrové testy jsou jednou z dalších metod sloužících k výběru nových zaměstnanců. Většinou se používají jako doplňková metoda k výběrovému pohovoru či jako jedna ze souboru metod v rámci assessment centre. Jejich využívání stále roste i navzdory tomu, že neumožňují poznat uchazečovo skutečné jednání a chování na základě jeho řeči těla. Jsou žádané, jelikož zprostředkovávají detailní rozbor jedinců a jejich vlastností a schopností. Výběrové testy jsou kladně hodnoceny, protože pro všechny uchazeče zajišťují stejné podmínky a kritéria hodnocení.

V odborných publikacích je uváděno mnoho typů testů, jako jsou:

*Individuální* – Test je zadán pouze jedné osobě. Probíhá jen mezi uchazečem a psychologem.

*Skupinové* – Test je ve stejnou dobu zadán více lidem. Uchazeč může být znervózněn například rychlostí vyplňování jiných kandidátů. (Kaplan, Saccuzzo, 2008)

*Psychotesty*

a) **Testy výkonnostní** – Testování již získaných schopností. Testy zaměřené na rychlost a přesnost či jejich propojení. Výkonnostní testy zjišťují uchazečovy intelektuální

schopnosti (logické myšlení, technické porozumění, slovní zásoba, schopnost vyjadřování, koncentrace, kreativní myšlení apod.). Jsou postaveny na principu časové omezenosti, kdy uchazeč je tímto tlačěn do stresové situace, jelikož většina testů nelze zvládnout za předem určený čas. V těchto testech je věnována pozornost hlavně maximálnímu výkonu uchazeče, kterého je schopen dosáhnout.

- b) **Osobnostní testy** – Tyto testy slouží k předvídání budoucího chování uchazeče v běžných pracovních situacích. Nejčastěji se zabývají charakteristikami osobnosti (extrovert, introvert, emoční stabilita, otevřenost novým zkušenostem, sklon ke konfliktům, odolnost vůči zátěži pečlivost, cílevědomost, rozhodovací schopnost apod.) a hodnotí preference adeptů. Jejich nevýhodou je to, že uchazeči mohou mít tendence vyplňovat odpovědi, o kterých si myslí, že jsou očekávány zaměstnavateli u úspěšného kandidáta. Osobnostní testy mohou být ve formě **dotazníku** nebo **projektivního testu**. Dotazníky jsou založeny na subjektivních výpovědích testované osoby o jejích vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, o způsobech, jak v určitých situacích reaguje a jedná apod. Projektivní testy jsou založeny na předpokladu, že testovaná osoba promítá svoje nevědomé představy, konflikty a tendence do testového materiálu. Ty se pak projeví v jejích odpovědích (kresba postavy apod.). Snaží se minimalizovat kontrolu testované osoby.

Při psychotestech je velmi standardizovaná administrativa, tudíž zajišťují stejné podmínky pro všechny uchazeče. Hodnocení je percentuální (porovnáváním se skupinou uchazečů). Testování je objektivní, neboť výsledek není závislý na osobě, která testování provádí, a standardizované, vždy se provádí stejně. Výsledek, jehož jedinec dosáhl je interpretován na základě číselného vyjádření. Psychotesty poskytují zaměstnavateli informace o osobnostních vlastnostech uchazeče, o jeho povahových rysech, předpokladech, ale i určitých schopnostech. Pomáhají odhalit jeho růstový potenciál, silné i slabé stránky.

*Testy schopností* – Testování potenciálu pro učení se a získávání nových specifických dovedností. Test zjišťuje, jak dobře budou uchazeči schopni se něčemu novému přiučit a aplikovat to v praxi. Slouží k předvídání.

*Testy intelligence* – Zaobírají se celkovým duševním myšlením a logickým uvažováním člověka. Tento test je zaměřen na skutečnost, jak bude kandidát schopen řešit budoucí problémy, přizpůsobit se měnícím se okolnostem či prostředí, myslet abstraktně a využívat vlastní zkušenosti.

*Testy praktických dovedností* – Testy orientované na simulaci reálných situací. Jako příklad lze uvést práci s počítačem, psaní všemi deseti, manuální zručnost, motorická šikovnost, schopnost verbální komunikace (call centrum) a administrativní dovednosti.

*Testy znalostí a dovedností* - Převážně se orientují na odborné a jazykové znalosti a používají se zejména při výběru pracovníků na odborné pozice. Je to způsob testování, kdy uchazeči předvádí ukázkou své práce či své odborné vědomosti získané například v rámci přípravy na povolání. Jako příklad zde lze zařadit jazykové a pravopisné testy. (Foot, Hook, 2002)

### **Assessment centre**

Výběrovou metodu assessment centre lze definovat jako soubor více druhů testování. Jelikož je zde obsáhlá škála postupů a pozorování, jsou výsledky hodnocení přesnější a spolehlivější a lze je porovnat z více hledisek. Čím lépe je zvoleno seskupení metod v AC, tím kvalitnější je výběr uchazeče na obsazovanou pracovní pozici. Avšak není důležitá pouze správná volba výběrových metod, nýbrž také odbornost a kvalita uskutečnění AC. Z tohoto důvodu je vhodné jako hodnotitele obsadit jak zaměstnance firmy, kteří mají detailní přehled o potřebách organizace a požadavcích na obsazované pracovní místo, tak externí odborníky, kteří adepty posoudí z objektivního hlediska, jelikož nejsou s organizací nijak spjati a mají odborné znalosti a zkušenosti s vedením AC.

Assessment centre je využíváno především při obsazování náročnějších pracovních pozic (manažerů, specialistů). V dnešní době se však jeho využívání rozšiřuje i přes jeho finanční náročnost. Na AC je potřeba si vyhradit více času, protože realizace může trvat i několik dní. Dlouhý průběh je sice vyčerpávající, ale zároveň se tímto eliminuje možnost přetvářky kandidátů. Je velmi nepravděpodobné, že se bude některý z uchazečů schopen několik dní chovat jinak, než jak se ve skutečnosti chová. (Kociánová, 2010)

Mezi nejpoužívanější způsoby testování nových zaměstnanců v rámci AC lze zařadit hraní rolí a simulování běžných pracovních situací, prezentace, zkoušky znalostí a dovedností, zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností, individuální i skupinové činnosti, sebehodnocení, ukázky práce a rozhovory. Hlavním úkolem hodnotitelů je pozorování a posuzování sociálního chování uchazečů. Jakým způsobem pracují v týmu, jak zvládají různé úrovně stresu. Pozornost je samozřejmě zaměřena také na verbální a neverbální komunikaci.

Assessment centre se účastní moderátor, hodnotitelé a skupina posuzovaných lidí, která by neměla být příliš velká. Ve více lidech hodnotitelé ztrácejí přehled a snižuje se tím přesnost posouzení. V závěru AC se koná porada hodnotitelů, kterou vede moderátor. Cílem této porady je snaha o sjednocení názorů na jednotlivé uchazeče. Poté se vybírají kandidáti, kteří by mohli být přijati a ti, kteří budou odmítnuti. Konečné rozhodnutí o vhodném uchazeči je na vedoucím pracovníkovi obsazovaného pracovního místa. (Hartenstein, 2007)

## **Biodata**

Tato metoda výběru je založena na vyplnění velmi podrobného dotazníku, který je podkladem pro rozhodnutí o výběru zaměstnance. Metoda najde uplatnění při velkém počtu uchazečů nebo při obsazování pracovních míst čerstvými absolventy škol do manažerských pozic. Rovněž se využívá pro lepší porovnatelnost životopisných údajů. V případě malého počtu uchazečů jsou biodata drahou záležitostí. (Thomson, 2007)

## **Grafologie**

Grafologie představuje rozbor rukopisu uchazeče, z něhož lze vyvodit určité charakteristiky osobnosti. Tato metoda se považuje za nepřesnou, avšak v některých zemích je velmi oblíbená. K provedení analýzy je potřeba delší rukopis, který byl napsán za běžných okolností. (Kociánová, 2010)

## **Lékařské vyšetření**

Lékařské vyšetření se provádí tam, kde jsou zaměstnanci vystaveni velkému riziku (radiace). Dalším účelem této metody je ochrana zdraví ostatních lidí, je tedy vyžadováno například v potravinářském průmyslu. Tento typ výběru zaměstnanců je také využíván jako preventivní opatření a to z toho důvodu, aby se předešlo zhoršení zdravotního stavu pracovníka. Pokud je například uchazeč velice háklivý na stresové vypětí, není vhodné, aby vykonával pracovní pozici, kterou tento problém provází. (Koubek, 2007)

## **Reference**

Reference představují hodnocení a pracovní posudky z předchozích pracovišť. Jsou písemné a ústní a jejich spolehlivost se liší. Písemné reference se považují za spolehlivější, ale jejich nevýhodou je, že nemusí mít žádnou vypovídací hodnotu. Naopak ústní reference jsou více ceněné, protože budoucímu zaměstnavateli mohou o uchazečích poskytnout mnohem více informací. Samozřejmě ani v jednom případě nelze vyloučit zkreslenost a nepravdivost informací obsažených v obou typech referencí. Můžeme se zde setkat s pozitivním a negativním zkreslením informací. Ať už ze snahy pomoci odcházejícímu pracovníkovi nebo v opačném případě v důsledku nepříznivých vztahů na pracovišti. (Kociánová, 2010)

### **2.4.4 Úloha personalistů a liniových manažerů**

Při výběru nových pracovníků mají personalisté za úkol naplánovat, řídit a kontrolovat dodržování všech stanovených postupů a norem. Navrhují metody výběru a provádí

předvýběr uchazečů na základě jimi zaslaných písemností. Po výběru vhodných kandidátů se účastní výběrových rozhovorů, ze kterých provádí zápis a kde společně s ostatními členy komise volí nejlepšího jedince pro vykonávání dané pozice v organizaci. Čím důležitější pracovní místo se obsazuje, tím jsou personalisté angažovanější. (Koubek, 2007)

Vedoucí pracovníci vymezují pracovní místa, která mají být obsazována, protože mají největší přehled o organizaci a jejích pracovnících. V procesu výběrového řízení jsou linioví manažeři součástí komise, která vybírá uchazeče na pracovní místo. Jsou schopni nejlépe posoudit, zda se adept hodí na obsazovanou pozici a splňuje veškeré požadavky. Právě pro ně je správná volba velmi důležitá, jelikož jsou s novými pracovníky většinou v nejužším kontaktu, mají nového zaměstnance na starosti a nesou za něj veškerou odpovědnost. (Armstrong, 2007)

#### **2.4.5 Přechod výběrového procesu do procesu adaptace**

Po absolvování veškerých částí výběrového řízení a po jeho ukončení následují další neméně důležité součásti zabezpečování pracovníků pro organizaci. Mezistupněm mezi výběrovým řízením a adaptací pracovníka je přijímání pracovníků. To představuje řadu úkonů následujících po výběru kandidáta a jeho informování o tom, že byl vybrán. Přijímání pracovníků zahrnuje podpis pracovní smlouvy, zařazení pracovníka do personální evidence a jeho seznámení s právy a povinnostmi. Po těchto úkonech se ve většině organizací pracovník může setkat již s výše zmíněným pojmem adaptace, který bude podrobně popsán v další kapitole. (Kociánová, 2010)

### **2.5 Adaptace zaměstnanců**

„Adaptace nových zaměstnanců představuje jejich systematické uvedení do organizace i pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, str. 145 - 146)

Procesu adaptace není věnována dostatečná pozornost, proto není žádný návod na to, jak by adaptace měla probíhat. Každá organizace si tento proces vytváří sama a je jen na ní, jakým způsobem ho uskuteční a zda vůbec. Proces začleňování by ovšem neměl být opomíjen. Pokud je ve firmě zaveden a dobře řízen, může mít na nové pracovníky velmi

motivující vliv a zapříčinit vzrůstající chuť ve firmě pracovat a dosahovat dobrých výsledků. (Koubek, 2007)

Cílem adaptace je zajistit, aby pracovní výkon nového zaměstnance dosáhl co nejdříve potřebné úrovně, a aby se pracovník snadno a za krátkou dobu orientoval v pracovním a sociálním prostředí. Z tohoto důvodu by hlavním cílem adaptace měla být snaha o rychlé překonání počáteční fáze, kdy je pro nového pracovníka vše cizí a neznámé. V procesu adaptace je rovněž nezbytná dostatečná motivace nadřízenými a spolupracovníky a vytvoření příznivého postoje a vztahu pracovníka k organizaci a práci. Je podstatné, aby se novému pracovníkovi na pracovní pozici líbilo, a aby se stal oddaným společností. Toto vše snižuje pravděpodobnost brzkého odchodu nového zaměstnance a následného realizování nových nákladných procesů získávání a výběru. Proto je vhodné se na proces adaptace dostatečně zaměřit. Proces začleňování a orientace nových pracovníků může odhalit možné odlišnosti v očekáváních nových pracovníků a organizace, a tím předcházet zaměstnávání „nesprávných“ pracovníků. Dá se říci, že lze adaptaci zahrnout mezi výběrové metody, protože na konci tohoto procesu může vyjít najevo, že se pracovník na dané pracovní místo nehodí, případně on sám by nebyl v organizaci spokojen. Na základě toho bude vyloučen z pracovního poměru. (Tureckiova, 2004)

### 2.5.1 Členění adaptace

Souhrnně lze adaptaci chápat jako proces aktivního přizpůsobování jedince životním podmínkám a jejich změnám. V pracovním prostředí je adaptace spojena s vyrovnáváním se člověka se situacemi a okolím, ve kterém plní pracovní úkoly. Z podrobnějšího hlediska lze adaptaci nového pracovníka rozdělit do dvou rovin, které jsou nezbytné pro celkovou spokojenost a dosahování patřičného pracovního výkonu. **Jedná se o pracovní a sociální adaptaci.** Tyto dvě roviny se navzájem prolínají, jelikož se adaptace na požadavky pracovního místa uskutečňuje v jistém sociálním prostředí, v mezilidských vztazích. Adaptace tedy není jen o dostatečné orientaci v organizaci a zvládnutí pracovních činností, ale také o komunikaci a dobrých vztazích se svými spolupracovníky, nadřízenými či podřízenými pracovníky. Úspěšný proces adaptace je pak výsledkem zvládnutí obou rovin adaptace. Ovšem aby bylo dosaženo uspokojivého výsledku, je potřeba tento proces náležitě usměrňovat a řídit. (Kleibl, 2001)

Adaptace obsahuje dvě části, **formální a neformální adaptaci.** Formální adaptace je plánovaný proces, který zabezpečuje personální a vedoucí pracovník, kdežto neformální adaptace je spontánní proces, kde hrají hlavní roli spolupracovníci nového zaměstnance. Obě

oblasti jsou velmi důležité. Splnění formální adaptace souvisí s ustálením pracovníka na pracovní pozici a to znamená, že je vhodný pro danou organizaci. Ovšem neformální adaptace je rovněž velmi důležitá. Představuje přijetí jedince do skupiny pracovníků, a tím zajišťuje spokojenost a dobré mezilidské vztahy na pracovišti i větší oddanost společnosti. (Kociánová, 2010)

Dalším členěním adaptace, které je možno uvést, je **adaptace celoorganizační, útvarová a adaptace na konkrétní pracovní místo**. Celoorganizační druh adaptace zahrnuje poskytování obecných informací a seznamování s organizací jako celkem a s jejími cíli a strategií. Nezaměřuje se na charakter a obsah práce, je stejná pro všechny pracovníky organizace. Útvarovou adaptaci lze nazvat jako skupinovou či týmovou, jelikož se orientuje na začlenění do organizační jednotky, určitého kolektivu pracovníků. Je souborem informací o specifických rysech práce v daném útvaru. Posledním typem je adaptace na konkrétní pracovní místo. Tato adaptace je individuální, kdy se nováček seznamuje pouze s náplní konkrétního pracovního místa. (Koubek, 2007)

### 2.5.2 Poskytování informací

Poskytování informací je nejdůležitější částí procesu adaptace, protože s nedostatečným množstvím informací nelze rychle a úspěšně začlenit nového pracovníka do organizace a pracovního procesu. Je nezbytné zaměstnanci hned na začátku adaptace poskytnout soubor informací o veškerém dění, činnostech a lidech v organizaci a o její strategii a cílech. Tím se podstatně zkrátí doba tohoto procesu a urychlí se zvyšování výkonnosti nového pracovníka a její standardizace. Když je nový zaměstnanec dostatečně srozuměn se svými úkoly, posláním firmy a ví, kde může najít veškeré potřebné informace, získá přehled a rychleji se sžije s pracovním prostředím, ve kterém se nově nachází. Dříve je pak schopen podávat plnohodnotný pracovní výkon. Zdrojem informací jsou pro nového pracovníka personalisté a především vedoucí pracovníci a kouči, kteří uvádí zaměstnance na pracoviště, seznamují ho s pracovní pozicí a její náplní a s novými kolegy. Důležitým pramenem informací jsou také spolupracovníci, kteří novému zaměstnanci mohou poskytnout praktické rady neformálním způsobem. Poskytovat informace může rovněž přidělený kouč, pokud je toto v organizaci zavedeno.

Při adaptaci je také důležitá vyváženost písemných a ústních informací. Pokud jsou informace poskytovány pouze ústně, je pravděpodobné, že si pracovník zapamatuje jen minimum nově nabytých údajů. Poskytovat jen písemné informace také není přínosné, protože je zapotřebí komunikace s pracovníkem, projevení zájmu o jeho osobu a diskutování



o jeho případných dotazech. Informace by novému pracovníkovi měly být dávány postupně, ne nárazově a najednou velká kvanta, aby nedošlo k informačnímu přetížení. Z tohoto důvodu by měl nový pracovník obdržet informační balíček se všemi podstatnými informacemi, které si může nastudovat doma, pomalu vstřebat a zapamatovat si. Tímto se rovněž šetří pracovní doba, ve které pak zaměstnanec může pracovat. (Koubek, 2007)

### **Příručka pro nového pracovníka (informační balíček)**

Novým zaměstnancům je vhodné poskytnout podporu ve formě příruček s informativním materiálem. Příručka pro nového pracovníka má obsahovat vše podstatné, nejlépe stručně a jasně. Koubek (2007) podle St. Johna uvádí tyto informace, které by měla příručka obsahovat:

- charakteristika organizace a útvaru - její historie, výrobky, organizace a vedení;
- popis pracovního místa, pracovních povinností a odpovědnosti;
- politika a procedury (odměňování, zaměstnanecké výhody, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, pracovní vztahy a odbory, zařízení organizace, pracovní doba, sociální program a péče o pracovníky);
- postupy, pravidla, omezení;
- průvodce útvarem (šatny a sprchy, stanoviště a úseky, povolené vchody a východy).

### **2.5.3 Adaptační plán**

Adaptace představuje nejen samotné začlenění nováčka do organizace, ale také činnost cílově orientovanou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních dovedností a charakteristik nového pracovníka. Tento proces se odehrává v přesně určeném čase a s přesně stanovenými činnostmi, které má nový zaměstnanec splnit, to znamená podle tzv. adaptačního plánu. Adaptační plán je hlavním nástrojem adaptačního procesu a vymezuje, co, kdy, jakým způsobem a na jaké kvantitativní a kvalitativní úrovni má nováček zvládnout. Úkolem adaptačního procesu je rozumně rozvrhnout množství informací a úkoly, aby nový zaměstnanec nebyl přetížený. (Barták, 2010)

Plán adaptace má většinou podobu formuláře, do kterého jsou v průběhu adaptace zaznamenávány poznatky a splnění jednotlivých úkolů. Rozsah a struktura adaptačního plánu se odvíjí od druhu pracovní pozice a již získaných znalostí a zkušeností. Proto je plán adaptace do značné míry individuální záležitostí. Každý nový pracovník by jej měl obdržet při nástupu do zaměstnání a jeho přidělený kouč či vedoucí pracovník by ho s ním měl seznámit.

Plán adaptace slouží jako jakási standardizace realizace adaptačního procesu. Je vodítkem k tomu, jak postupovat v průběhu adaptace a má zabránit opomenutí některé části tohoto procesu. Na konci začleňování a orientace pracovníka do organizace je podkladem k tomu, zda je daný jedinec vhodný na pracovní pozici. (Kociánová, 2010)

Účinnost adaptačního plánu je závislá na provádění průběžných kontrol zadaných úkolů a na průběžném a konečném hodnocení výkonu pracovníka. Prostřednictvím zpětnovazebních (kontrolních, hodnotících) rozhovorů si nový pracovník a organizace sdělují informace o tom, zda navzájem plní svá očekávání. Případně diskutují o jejich představě nového vývoje do budoucna. Tyto rozhovory by měly probíhat pravidelně, v průběhu celé adaptace, nikoliv pouze v závěru adaptačního procesu. Hodnotícím rozhovorem má být konzultována vzájemná spokojenost zaměstnance a organizace a případně řešena nespokojenosti. Hodnotící rozhovory slouží jako kontrola průběhu adaptace. Konečný hodnotící rozhovor už je ovšem definitivní a po něm se uskuteční rozhodnutí, zda se pracovník na danou pracovní pozici hodí, či nikoliv. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009)

#### **2.5.4 Průběh adaptace (časové rozvržení)**

Adaptace je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu, její průběh se tedy realizuje mezi těmito dvěma aktivitami. Průběh adaptace se uskutečňuje na základě adaptačního plánu. Podle něj jsou činnosti rozvrženy v časové a úkolové rovině. Záleží na pracovní pozici a konkrétním jedinci, jak dlouho bude proces adaptace probíhat. Úroveň a časové rozvržení adaptace rovněž závisí na tom, zda se jedná o pracovníka, který již ve firmě pracoval a pouze mění pracovní pozici, nebo se jedná o nového uchazeče, který potřebuje mnoho podrobných informací o organizaci a pracovní pozici. Adaptace tedy může trvat jen několik dnů, ale je možné ji měřit i v rozmezí měsíců. Nejdůležitější jsou ovšem první dny, protože právě v těchto dnech zaměstnanec nejvíce reaguje na nové podněty a osvojuje si většinu návyků, které fungují ve firmě. Když si osvojí špatné, těžko se jich pak zbavuje. Proces adaptace je proto nezbytné důkladně naplánovat, časově rozvrhnout a neustále se zaměstnancem udržovat kontakt a celý průběh kontrolovat. Součástí průběhu adaptace je také soustavné hodnocení pracovníka a jeho fungování v nové organizaci. (Koubek, 2007)

Jelikož jsou pro nového pracovníka nejdůležitější první pracovní dny, jak již bylo řečeno výše, je důležité mu v tyto dny věnovat patřičnou pozornost. První den by měl pracovníka hned u vchodu někdo uvítat a vzít si jej na starost. Už jen toto dává jedinci pocit, že je o něj zájem, a že je v organizaci vítán. Poté je nezbytné pracovníka provést po celém areálu, popsat mu jeho nové pracoviště, náplň práce a případně mu předvést jak fungují

jednotlivé přístroje na jeho pracovním místě. Jednoduše ho seznámit se všemi a se vším podstatným. Čím více toho bude nový pracovník vědět, tím lépe, jelikož neznalost systému v nové organizaci je pro nováčka stresující. Od nadřízeného je také ohleduplné, když novému zaměstnanci poskytne plán budovy, jména a kontaktní údaje všech osob. Na konci prvního pracovního dne je pak důležité, aby nejlépe vedoucí pracovník zhodnotil čas strávený s jednotlivcem a přezkoumal celodenní zážitky. Tento rozhovor přispívá ke zlepšení atmosféry a komunikace. První dny jsou těžké a poskytnutí zpětné vazby umožní, aby se nový pracovník cítil ceněn. (Smith, Mazin, 2004)

### Časový harmonogram

Rozvržení průběhu adaptace je velmi individuální, každá organizace má svůj specifický postup, rozdílnou organizaci jednotlivých aktivit. V tabulce č. 2.2 je uveden časový harmonogram v obecném měřítku, v němž je specifikováno, jak by měly probíhat činnosti v rámci adaptačního procesu. Průběh adaptace je rozvržen do 6 měsíců podle několika odborných publikací.

**Tab. 2.2 Průběh adaptace**

<b>Doba zaměstnání</b>	<b>Průběh adaptace</b>
Před nástupem	Před nástupem nového jedince do organizace se provádí zpracování plánu adaptace a celková příprava na jeho nástup. Novému pracovníkovi jsou předány materiály (informační balíček) k prostudování. Je také možné realizovat informační schůzku s budoucím zaměstnancem. Je třeba určit vedoucího pracovníka pro nového zaměstnance, který ho bude mít na starosti, ponese za něj odpovědnost a stanoví mu kouče, jenž ho bude provázet procesem adaptace.
1. týden	V prvním týdnu se uskuteční podpis pracovní smlouvy, potřebná školení (například BOZP), schůzky s nadřízeným, personalistou a pracovními kolegy. Jedinec se dovídá řadu nových informací o organizaci, pracovní pozici a náplni své práce. Probíhá zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo a seznámení s prostředím, jeho úkoly a adaptačním plánem. Je také nezbytné, aby pracovní místo pro nového pracovníka bylo připraveno, uklizeno, aby byl první dojem dostatečně příjemný a pozitivní. Rovněž je důležité dostatečné povzbuzení a motivace k práci.
1. měsíc	V těchto týdnech se realizují další důležitá školení a semináře. Průběžně se vyhodnocuje proces adaptace, hodnotí se pokrok, a zda pracovník rozumí své pracovní roli.
2. měsíc	Jsou definovány cíle a probíhá jejich realizace, která je následně konzultována a hodnocena vedoucím pracovníkem. Po splnění stanovených kritérií se určí kroky v osobním rozvoji zaměstnance, což může představovat jeho další vzdělávání.

3. měsíc	Probíhá daleko strukturovanější revize prostřednictvím konzultace se zaměstnancem, která se zaměřuje na jeho začleňování do týmu a na návrhy, jak chce dále postupovat v zaškolování. Nezbytné je rovněž vyslechnutí jeho starostí a zjištění, jak vidí své pokroky.
4. měsíc	Pokud si zaměstnanec vede dobře a jde vše podle plánu, je brán jako plnohodnotný člen týmu, nepohlíží se již na něj jako na nováčka. Důležité je pracovníka při setkání pochválit a povzbudit k práci. Nezbytné je rovněž poskytování zpětné vazby, která by měla být konkrétní, aby pracovník přesně věděl, co zlepšit. Vyplatí se také spolupracovat s jeho spolupracovníky a zjistit od nich informace, jak si vede a zda se začlenil do sociálního prostředí s ohledem na udržení dobrých vztahů na pracovišti. Neformální revize.
5. měsíc	Formální revize. Upozornění pracovníka na jeho chyby a nedostatky. Formulace kroků, které jsou od pracovníka očekávány, aby mohl pokračovat ve své pracovní činnosti.
6. měsíc	V šestém měsíci probíhá ukončení procesu adaptace a vyhodnocení plnění a neplnění zadaných úkolů, poskytnutí závěrečné zpětné vazby v podobně hodnotícího rozhovoru. V tuto dobu je třeba s pracovníkem ukončit smlouvu, pokud se situace nevyvíjí podle představ. Pokud pracovník učinil očekávané pokroky, je vhodné společně shrnout uplynulé měsíce a ujasnit si vyhlídky do budoucna (budoucí rozvoj, cíle, další vzdělávací aktivity). V této době by pak měla být snaha o stabilizaci pracovního výkonu nového zaměstnance.

*Zdroj: Dale, 2007 – vlastní zpracování*

### **2.5.5 Úloha personalistů, liniových manažerů a koučů**

V rámci adaptace nových zaměstnanců mají personalisté za úkol vše důkladně naplánovat. Poté se zabývají jejím hladkým průběhem, koordinací a kontrolou vývoje a dodržováním všech postupů, aby začleňování probíhalo podle norem a na žádnou část adaptace se nezapomnělo. Personalisté rovněž proškolují vedoucí pracovníky ohledně řízení lidských zdrojů a po celou dobu adaptace s nimi úzce spolupracují a poskytují jim rady. Liniovní manažeři jsou základním prvkem při adaptaci nového pracovníka. Jsou s ním v bezprostředním kontaktu a pomáhají mu v začleňování do organizace, kontrolují průběh adaptace a řeší případné problémy, které se mohou objevit při procesu adaptace. Na začátku adaptace mohou vedoucí pracovníci pro nového zaměstnance zvolit kouče a v průběhu a na konci adaptace vyhodnocují adaptační proces a poté navrhnou, zda je pracovník vhodný na obsazovanou pracovní pozici či nikoliv.

Kouč v procesu adaptace úzce spolupracuje s vedoucím pracovníkem a je uplatňován především pro seznámení pracovníka s celým pracovním procesem a pracovními úkoly, které jsou obsaženy v náplni obsazovaného pracovního místa, tzn. osvojení si dovedností nezbytných pro výkon práce. Ustanovený kouč se podílí na stanovení adaptačního plánu pro

nového pracovníka a měl by být nováčkovi neustále k dispozici z důvodu plynulosti procesu adaptace a správného zaškolení nového zaměstnance do celého systému organizace. Jelikož je kouč, pokud je přidělen, v nejčastějším kontaktu se zaměstnancem, je důležité, aby byl důkladně zvolen s ohledem na podstatné vlastnosti a dovednosti, které pro výkon této pozice potřebuje. V každém případě má mít kouč dostatečné znalosti činností, které bude nový pracovník vykonávat. Rovněž mu musí umět tyto znalosti předat, aby byl pracovník schopen svou práci odvádět v potřebné kvalitě. Neméně důležité jsou vlastnosti, které by měl vybíraný kouč mít. Důležitá je schopnost empatie, umění naslouchat, trpělivost, nestrannost a schopnost podpořit druhé. V neposlední řadě je potřeba mít dostatek času se novému pracovníkovi věnovat. Výběr kouče je proto potřeba nepodcenit a vybrat jej důsledně se zaměřením na jeho znalosti a dovednosti. (Koubek, 2007)

### **3. Charakteristika organizace**

Vybranou organizací je Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko (dále jen „Úřad Regionální rady“). Úřad Regionální rady je instituce, která spadá pod působnost Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko (dále jen „Regionální rada“), proto je vhodné nejprve zmínit, co je to Regionální rada, jak vznikla a čím se zabývá. Dalším bodem je popis samotného Úřadu Regionální rady včetně jeho struktury zaměstnanců.

#### **3.1 Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko**

Regionální rada je právnická osoba, zřízena s účinností od 1. 7. 2006 v územním obvodu statistické jednotky NUTS 2, regionu Moravskoslezsko, zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. Regionální rada je řídicím orgánem Regionálního operačního programu NUTS 2 pro období 2007-2013. Navazuje na činnost Sekretariátu Regionální rady Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, který byl ke dni účinnosti uvedené novely zákona o podpoře regionálního rozvoje zrušen.

Úkolem Regionální rady je přerozdělovat peníze z evropských strukturálních fondů a českých veřejných zdrojů a směřovat je na rozvojové investiční projekty k příjemcům tak, aby z nich měl region a místní obyvatelé co největší přínos. Hospodaření Regionální rady s poskytnutými dotacemi přezkoumává Ministerstvo financí. Cílem působnosti Regionální rady je přispět k evropské soudržnosti a k rozvoji regionu Moravskoslezsko.

Od října 2008 je Regionální rada držitelem certifikátu Investor in People, který osvědčuje kvalitu realizovaného systému řízení a rozvoje zaměstnanců. Systém zahrnuje řízení zaměstnanců v organizaci, efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, motivační politiku, politiku rovných příležitostí, hodnocení a odměňování výkonu zaměstnanců.

##### **3.1.1 Vznik a fungování Regionální rady**

V předchozích letech směřovaly finanční prostředky ze strukturálních fondů EU do Společného regionálního operačního programu (SROP), kdežto v novém programovacím období 2007 – 2013 má každý region soudržnosti svůj vlastní regionální operační program (ROP). ROP je výhodnější, protože umožňuje lepší zaměření na specifické potřeby jednotlivých regionů. Na období 2007 - 2013 je pro Českou republiku z evropských zdrojů vyčleněno 752,7 miliard korun. Z této částky obdržela Regionální rada Moravskoslezsko více než 20 miliard korun na podporu investičních projektů realizovaných výhradně na rozvoj Moravskoslezského kraje. To činí přibližně 2,68 % veškerých prostředků určených z fondů

EU pro ČR. O tyto peníze se prostřednictvím Regionálního operačního programu (ROP) mohou ucházet různé subjekty veřejného, neziskového i podnikatelského charakteru. ROP je tematicky rozdělen do čtyř základních prioritních os - Regionální infrastruktura a dostupnost, Podpora prosperity regionu, Rozvoj měst a Rozvoj venkova. Každá prioritní osa zahrnuje specifické oblasti podpory, pod které patří například rozvoj cestovního ruchu či zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury. Oblasti podpory určují, jaké typy projektů mohou být podpořeny a kdo má možnost stát se příjemcem dotace z EU. Na každou z těchto oblastí je vyčleněna poměrná část peněz, o které je možné se ucházet prostřednictvím předkládání rozvojových investičních projektů. Předpokladem pro získání dotace je zpracování a předložení žádosti o dotaci, která odpovídá podporovaným aktivitám. O výběru úspěšných žádostí a financování projektů rozhoduje Regionální rada na základě hodnocení projektů dle předem známých hodnotících kritérií. Podpořené projekty musí u hodnocení prokázat kvalitu a přínosnost pro region a jeho obyvatele. Žádosti posuzují hodnotitelé z Úřadu Regionální rady a výsledný seznam projektů schvaluje Výbor Regionální rady.

### **3.1.2 Orgány Regionální rady**

Regionální rada je složena ze tří orgánů důležitých pro fungování její činnosti. Těmito orgány jsou předseda regionální rady, výbor regionální rady a úřad regionální rady.

**Předseda** je statutárním orgánem Regionální rady, který ji reprezentuje navenek a jeho úkolem je svolávání a řízení zasedání Výboru Regionální rady. Od roku 2008 je předsedou Regionální rady hejtmán Moravskoslezského kraje Jaroslav Palas.

**Výbor** Regionální rady je složen z 15 zastupitelů Moravskoslezského kraje a rozhoduje o realizaci Regionálního operačního programu a výběru projektů doporučených k financování. Výbor schvaluje rozpočet, rozpočtový výhled a závěrečný účet Regionální rady.

**Úřad** Regionální rady poskytuje konzultace projektových záměrů, přijímá a vyhodnocuje předložené žádosti o dotace a pomáhá klientům i ve fázi realizace projektů. Současně proplácí dotace na účty příjemců a kontroluje projekty ve všech fázích realizace. Podrobněji bude Úřad Regionální rady popsán v jedné z dalších kapitol a celá organizační struktura (schéma) Regionální rady je uvedena v příloze č 1.

### **3.1.3 Strategie lidských zdrojů**

Strategií lidských zdrojů Regionální rady je prostřednictvím optimálního nastavení personálních procesů zajistit takové podmínky a prostředí, které organizaci v každé fázi vývoje umožní dosahovat stanovených cílů. Principy, které dávají všem personálním

procesům rámec a směr a ovlivňují i základní hodnoty kultury organizace, jsou týmová práce, profesionalita, rovnost příležitostí a sebeřízení. Základním prvkem strategie je poskytnout partnerům a klientům Regionální rady kvalitní služby prostřednictvím profesionálních a spokojených zaměstnanců, kteří jsou plně motivováni k plánovaným výkonům, osobnímu růstu, a u kterých je podporována úspěšnost a loajalita.

Dvěma strategickými cíli pro oblast lidských zdrojů je vytvoření stabilního týmu kompetentních profesionálů a kultury respektující společné hodnoty. Regionální rada člení strategické cíle lidských zdrojů do několika základních personálních procesů, z nichž každý obsahuje strategické priority. Těmito procesy jsou personální marketing a recruitment, adaptace, efektivní práce – veřejná služba, řízený odchod, relační management, udržování dosaženého standardu a monitorování, evaluace a zlepšování. Strategickou prioritou pro recruitment, neboli výběr nových pracovníků, je mít proces výběru, který v každém čase zajistí potřebný počet a kvalitu zaměstnanců. Strategickou prioritou pro adaptaci je rychlým a účinným adaptačním procesem usnadnit pracovníkům vstup či návrat do organizace.

### **3.1.4 Příklady využití dotace Regionální radou**

Dotace z Evropské unie je čerpána za účelem zlepšení budoucnosti a zkvalitnění života obyvatel jednotlivých států a jejich regionů. Regionální rada již za dobu své působnosti poskytla podporu řadě projektů na území Moravskoslezského kraje. Na následujících řádcích jsou uvedeny dva z těchto projektů realizovaných v Ostravě.

Nejaktuálnější záležitostí v této době je rekonstrukce terminálu Svinov mosty, na kterou bylo 30. listopadu 2009 Regionální radou schváleno přidělení dotace. Celková částka na přestavbu terminálu činí 621 milionů korun, přičemž EU poskytne 568 milionů, tedy necelých 92% částky. Zbýlých 8 % nákladů, tj. 50 mil. Kč, je hrazeno z rozpočtu města.

Jako další projekt financovaný Regionální radou je možné uvést podporu provozování letiště Leoše Janáčka, jenž se Regionální rada rozhodla subvencovat 2. června 2010. Na základě toho může letiště pořizovat nové stroje, zařízení a technologie za přispění peněz z evropských fondů do začátku roku 2013. Na tento projekt byla vyčleněna a schválena dotace z ROP ve výši 268, 8 milionů korun. Letiště k této částce přidalo svých 190, 3 milionů korun.

## **3.2 Úřad Regionální rady**

Úřad Regionální rady je výkonným orgánem Regionální rady, který zabezpečuje veškeré úkoly spojené s funkcí řídicího orgánu Regionálního operačního programu NUTS 2



Moravskoslezsko s výjimkou těch záležitostí, které jsou svěřeny Výboru Regionální rady. Úřad dále plní úkoly spojené s odborným, organizačním a technickým zabezpečením činnosti Regionální rady. Organizační strukturu, počet zaměstnanců a rozpočet úřadu stanovuje Výbor Regionální rady. V čele Úřadu Regionální rady stojí ředitel, který je podřízen předsedovi Regionální rady. Od září 2006 je ředitelem Úřadu Ing. David Sventek, MBA.

Náplní práce Úřadu je pomoc žadatelům, v rámci které odbor marketingu a posílení absorpce poskytuje poradenství při zpracování žádosti a publicitě programu. Poté odbor implementace programu přijímá žádosti o dotaci a hodnotí jednotlivé projekty na základě nezávislého a spravedlivého posudku. Vybraným příjemcům odbor zajišťuje asistenci s průběhem projektů za účelem snižování rizik. V konečné fázi provádí odbor plateb kontrolu dokladů v rámci projektů, schvaluje uskutečněné výdaje a realizuje jejich proplácení.

### **3.2.1 Filosofie Úřadu**

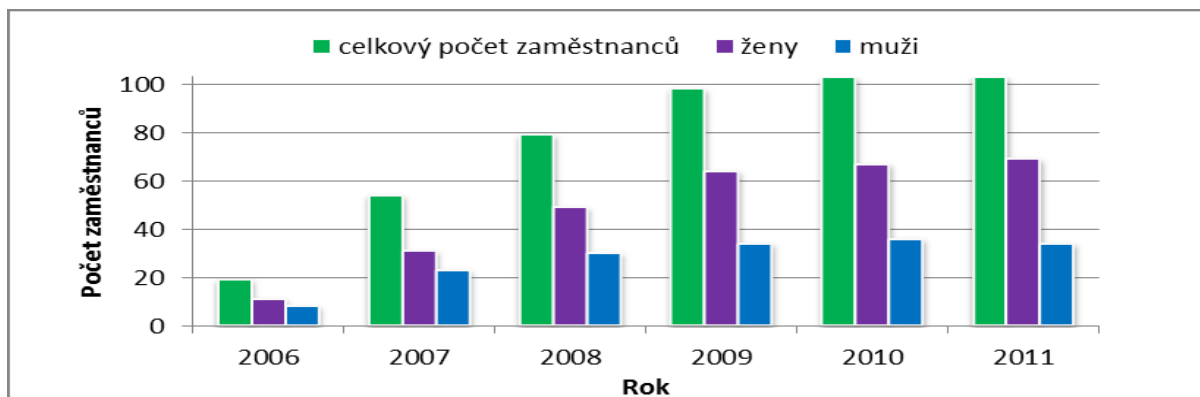
Úřad Regionální rady si zakládá na kultuře organizace, jejích hodnotách, strategickém řízení, profesionální službě a výkonném a loajálním zaměstnanci. Základem politiky práce, která je uplatňována na Úřadě, je nepřetržité hledání rovnováhy mezi požadovanou výkonností zaměstnance, prostorem pro jeho individuální rozvoj a spokojeností plynoucí z vyhovující organizační struktury. Vize Úřadu Regionální rady zní takto: „efektivní, zákaznický a partnersky orientovaná organizace ctící hodnoty fair play.“ Za slovem efektivní se skrývá rovnováha mezi produkcí a produkční schopností. Slovní spojení "zákaznický a partnersky orientovaná organizace" představuje organizaci, která se snaží uspokojit potřeby všech zúčastněných stran, jako by na tom závisela její existence. A „fair play“ označuje nastavení všech procesů takovým způsobem, aby v organizaci bylo zajištěno transparentní, nediskriminační a spravedlivé rozdělení prostředků do regionu. Zároveň je tímto principem myšleno prostředí důvěry, kde každý člen týmu odvádí svou práci poctivě a nikdo není před jiným upřednostňován.

### **3.2.2 Struktura zaměstnanců na Úřadě**

Struktura zaměstnanců na Úřadě Regionální rady se v průběhu let od jeho založení v roce 2006 průběžně měnila. Vyvíjel se počet zaměstnanců celkem i v rozčlenění na muže a ženy. Rovněž proběhly změny ve vzdělanostní struktuře a průměrném věku. Po ukončení statistiky roku 2011, činí počet zaměstnanců v tomto roce 103, vzdělanostní strukturu tvoří téměř 90 % vysokoškolsky vzdělaných lidí a věkový průměr na Úřadě Regionální rady je přibližně 36 let. Oddělení lidských zdrojů zahrnuje jednoho HR manažera a referenta

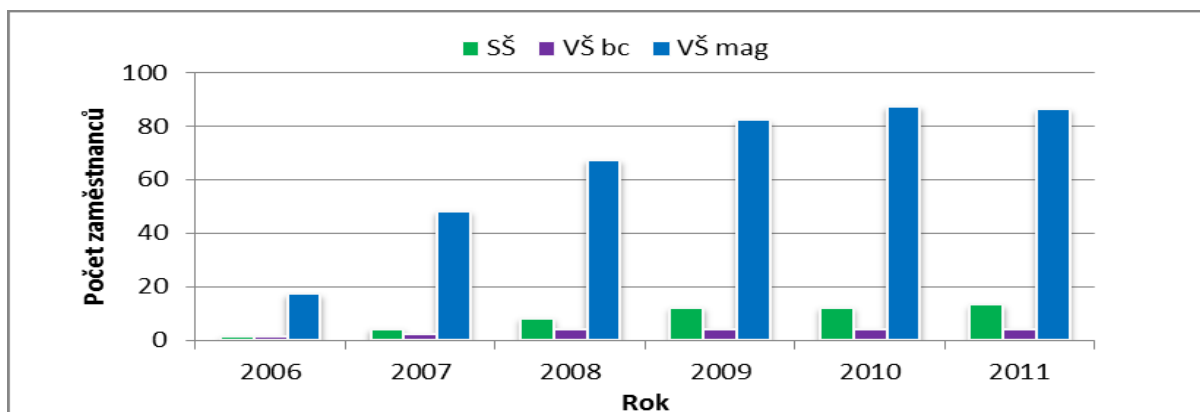
personalistiky a mezd. Podrobnější rozčlenění struktury zaměstnanců Úřadu Regionální rady můžete nalézt na následujících grafech.

**Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců**



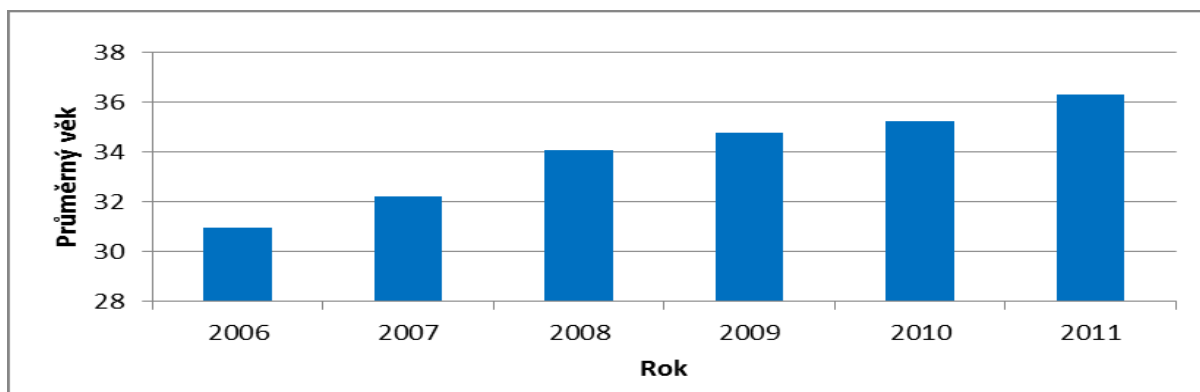
*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

**Graf 3.2 Vzdělanostní struktura**



*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

**Graf 3.3 Průměrný věk**



*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

## **4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců na Úřadě Regionální rady je rozčleněna do kapitol podle zaměření rozboru, a to na analýzu výběru a adaptace na základě interních materiálů a poté na analýzu sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření. První kapitolou je metoda sběru dat, která objasňuje způsob získávání jednotlivých informací o výběru a adaptaci zaměstnanců na Úřadě Regionální rady.

### **4.1 Metoda sběru dat**

V této bakalářské práci jsou využity dvě metody sběru dat, elektronické dotazování a strukturovaný rozhovor s HR manažerem Úřadu. Elektronické dotazování je realizováno prostřednictvím elektronického dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům Úřadu ve spolupráci s HR manažerem pomocí e-mailové pošty. Dotazník obsahuje 20 otázek a je zaměřen na tři specifické části - výběr, adaptaci a identifikační údaje zaměstnanců. Forma elektronického dotazování je zvolena z toho důvodu, že umožňuje minimalizovat náklady na proces sběru dat. Rovněž nebylo vhodné zaměstnance Úřadu Regionální rady zatěžovat zdoluhavým písemným vyplňováním, či ještě delším rozhovorem, protože probíhalo další interní testování. Elektronický dotazník je použit také na základě lepšího zpracování výsledků, jelikož odpovědi v otevřených otázkách jsou čitelnější oproti ručnímu vyplnění. Touto formou sběru dat jsou získány primární informace od stávajících zaměstnanců Úřadu, na základě kterých je realizována analýza, následné vyhodnocení a interpretace návrhů a doporučení k problematice výběru a adaptace zaměstnanců. Uskutečněním rozhovoru s HR manažerem jsou získány interní informace o průběhu výběru a adaptace zaměstnanců.

### **4.2 Analýza procesu výběru zaměstnanců**

V této kapitole je specifikován výběr zaměstnanců na Úřadě Regionální rady, jeho průběh, metody a také krátká charakteristika získávání zaměstnanců, jelikož oba tyto procesy se řídí Metodickým pokynem Ministerstva pro místní rozvoj a těsně na sebe navazují. Posledním bodem je uvedení nákladů na určitou část získávání a výběru nových pracovníků.

#### **4.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání a výběr nových pracovníků se na Úřadě Regionální rady řídí metodickým pokynem Ministerstva pro místní rozvoj, protože jeho cílem je harmonizovat a sjednotit

formu přijímání nových pracovníků, a tím zamezit netransparentnosti a diskriminaci uchazečů o pracovní pozice. Co se týče těchto dvou procesů, stanovuje metodický pokyn následující minimální požadavky. Informace o vyhlášení výběrového řízení na určitou pozici musí být zveřejněna stanoveným způsobem. V každém inzerátu musí být uvedeny všechny předepsané požadavky na konkrétní pozici a každý inzerát musí obsahovat požadavek na zaslání strukturovaného životopisu uchazeče o pozici. Při výběru nových zaměstnanců musí být sestavena výběrová komise, složená minimálně ze tří členů, a je doporučeno, aby jeden člen byl zaměstnancem personálního odboru. Při výběru musí být dále dodrženy postupy zajišťující rovné zacházení a musí být zamezeno všem formám diskriminace. Z výběrového řízení musí být pořízen zápis, který bude dostupný pro účely kontrol. Metodický pokyn se nevztahuje na přijímání zaměstnanců zaměstnaných na dohody konané mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce).

**Získávání zaměstnanců** na Úřadě Regionální rady se uskutečňuje prostřednictvím zveřejnění inzerátu na webových stránkách a je závislé na obdržení požadovaných dokladů, kterými jsou přihláška k výběrovému řízení - příloha č. 2, profesní životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce), ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání a osobní dotazník - příloha č. 3. S ohledem na tyto dokumenty se poté hodnotí vhodnost daného uchazeče na obsazovanou pracovní pozici a vybraný kandidát dále postupuje k výběrovému řízení.

**Výběr zaměstnanců** se ve svém začátku prolíná se získáváním nových pracovníků. V rámci předvýběru se vyřazují zaslané životopisy, obdržené prostřednictvím získávání, v závislosti na splnění požadavků, které jsou uvedeny v oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Uchazeči, kteří byli vybráni, jsou poté minimálně 48 hodin předem informováni o tom, kdy se mají dostavit k výběrovým testům. Kandidáti jsou kontaktováni telefonicky a zároveň e-mailem, prostřednictvím kterého mají potvrdit, zda se zúčastní výběrových testů. Procento úspěšnosti, kterého by měli uchazeči dosáhnout, závisí na druhu testů. Pouze u psychotestů lze uchazeče ohodnotit na škále od „nedoporučujeme“, „spíše nedoporučujeme“, „spíše doporučujeme“, „doporučujeme“. Do dalšího výběrového kola postupují kandidáti, kteří dosáhli hodnocení „spíše doporučujeme“ a „doporučujeme“. Výběr nových pracovníků obsahuje nejen výběrové testy, ale i další metody výběru, které jsou uvedeny dále. Při výběru pracovníků rovněž může hrát roli dosažená praxe, která je zohledněna vzhledem k obsazované pozici a týmu, do kterého má uchazeč nastoupit. V případě neúspěchu jsou uchazeči vráceny

materiály zaslané do výběrového řízení. Pokud se takto zaslané materiály vrátí Regionální radě prostřednictvím poštovní služby zpátky jako nevyzvednutá zásilka, jsou bezprostředně poté skartovány.

#### **4.2.2 Průběh výběrového řízení**

Průběh výběrového řízení (množství a druh testování a rozhovorů) má individuální charakter zohledňující především typ nabízené pracovní pozice. Tento proces je vždy rozvržen minimálně do tří dnů, kterým předchází vyhlášení výběrového řízení, formální kontrola přihlášek a výběr uchazečů dle přihlášek s ohledem na splnění či nesplnění požadovaných inzerovaných kritérií na obsazovanou pracovní pozici. V průběhu prvního dne se uchazeč obvykle zúčastní písemného testování ověřujícího jeho znalosti a dovednosti (například znalost anglického jazyka či odborné vědomosti), které se vztahují k pracovní pozici a její funkční náplni. Další částí je ústní rozhovor s komisí, kdy se ověřují potřebné kompetence zpravidla prostřednictvím behaviorálního stylu rozhovoru. Po úspěšném absolvování těchto úkolů se druhý den uskuteční psychologické testy organizované partnerskou organizací zabývající se personálním a psychologickým poradenstvím. Nejvhodnější uchazeči se třetí den podrobí osobnímu rozhovoru s ředitelem úřadu, v rámci kterého je rozhodnuto o přijetí či nepřijetí uchazeče do pracovního poměru. Po ukončení výběrového řízení je neúspěšným kandidátům poskytnuta zpětná vazba.

#### **4.2.3 Metody výběru zaměstnanců**

Na Úřadě Regionální rady je uplatňováno několik druhů metod výběru nových pracovníků. Patří zde testování znalostí a dovedností, rozhovor s komisí a s ředitelem úřadu a psychotesty. Jak již bylo uvedeno výše, složení metod uplatněných u výběrového řízení se odvíjí od obsazované pracovní pozice. Jednotlivé metody jsou rozepsány níže.

#### **Výběrový rozhovor**

V rámci výběrového rozhovoru je stanovena struktura toho, jak by měl probíhat. V první řadě je důležité uvítání, představení komise a sdělení průběhu rozhovoru. Dále je na uchazeči, aby se představil a sdělil svou představu o pozici, na kterou se uchází. Komise poté představí obsazovanou pracovní pozici a od uchazeče získává informace o jeho zkušenostech a dovednostech. Následuje prostor pro případné dotazy kandidáta, po kterých se uskuteční rozloučení a informování o dalším postupu výběrového řízení. V průběhu celého výběrového rozhovoru získává komise důkazy, zda uchazeč odpovídá požadavkům pracovního místa.

Zápis z rozhovoru provádí HR manažer do speciálního formuláře, který je uveden v příloze č. 4. V rámci výběrového rozhovoru je převážně využíván **behaviorální styl rozhovoru**, kterého se účastní minimálně tříčlenná komise. Behaviorální rozhovor trvá přibližně 45 minut. V průběhu se diskutuje nad dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi uchazeče a nad jeho vykonávanou pracovní pozicí a nad účelem úřadu, programu. Po úspěšném absolvování rozhovoru s komisí následuje **rozhovor s ředitelem** úřadu, který rozhodne o přijetí kandidáta.

### **Testování znalostí a dovedností**

Získávání informací o znalostech a dovednostech neprobíhá pouze v rámci výběrového rozhovoru, kdy komise ústně zjišťuje rozhodující údaje pro přijetí uchazeče na pracovní místo. Důležitou součástí jsou také písemné testy ověřující důkladněji adepty předpoklady pro vykonávání příslušné pracovní pozice. Písemné testy jsou zaměřeny na znalost anglického jazyka a odborné vědomosti. Testování znalostí a dovedností rovněž může probíhat prostřednictvím zkoušek praktických dovedností. Ukázka testu, který byl použit při výběrovém řízení, je uveden v příloze č. 5.

### **Psychotesty**

Psychotesty jsou poslední částí výběrového řízení před závěrečným rozhovorem s ředitelem úřadu. **Tohoto způsobu testování jsem se osobně zúčastnila a na základě vlastní zkušenosti popisuji jeho celý průběh.** Testování bylo uskutečněno na pozici asistentky pro odbor marketingu a posílení absorpce.

Psychologické testování trvá téměř 5 hodin, v rámci kterých jsou krátké přestávky po jednotlivých souborech úkolů. Psychotesty jsou písemné a vede je psychologka partnerské organizace Úřadu Regionální rady. Počet účastníků tohoto testování není předem stanoven, závisí na úspěšnosti kandidátů v jednotlivých výběrových kolech výběrového řízení. Na pozici asistentky pro odbor marketingu a posílení absorpce jsme testování absolvovaly dvě.

Průběh psychotestů je předem stanoven. Psycholožka předkládá materiály k vyplnění a vysvětluje postup u jednotlivých částí testování. Zadané úkoly mají rozdílnou časovou náročnost a některé z nich jsou časově omezeny, kdy může dojít k nesplnění některých úloh. Minimum zadání je matematických, převážná část staví na názorech, či logice uchazeče.

Co se týče jednotlivých úkolů, je zadáno například přiřazení barvy k jednotlivým slovům podle vlastního uvážení, zapamatování si řady slov, na které je pak uchazeč v testu dotazován nebo například označení u jednotlivých vět v testu, zda kandidáta vystihují nebo

ne. Jedna z částí testování je zaměřená především na znalosti a dobrý úsudek a je limitována časovým intervalem. Tato část je rozvržena do subkapitol, které zahrnují například doplňování správných slov do vět, určování stejných významů slov a podobně. Pak je zde také část zaměřená na představivost, kdy je nutné správně určit, který objekt vzejde po spojení jednotlivých částí či vybrat, která varianta otočené hrací kostky je ta správná, aby zobrazovala hrací kostku ze zadání.

Testování probíhá v zasedací místnosti na Úřadě Regionální rady, kde je po příchodu nabídnuto občerstvení. Po ukončení testování je uchazečům sděleno, za jak dlouho se dozví výsledky psychotestů a kdy se mohou domluvit na případnou konzultaci výsledků na Úřadě Regionální rady, nebo ve Frenštátě pod Radhoštěm, v sídle testovací společnosti.

Vyhodnocení testů se uskutečňuje přibližně po dvou týdnech, pouze mezi uchazečem a psycholožkou. To z toho důvodu, jelikož se jedná o velmi osobní informace. Interpretace výsledků trvá přibližně 45 minut a jedná se o celkový rozbor osobnosti uchazeče. Vyhodnocení výsledků testů je ve formě percentilů (tzn. porovnávání s jinými uchazeči) a analýza je názorně vysvětlena na vytištěných grafech, kde jsou jasně patrné dosažené výsledky. Podrobnější rozbor poskytne psycholožka s pomocí materiálů ze svého notebooku a na základě osobních zkušeností a znalostí. Rozbor je zaměřen na mentální, energetickou a hodnotovou pracovní kapacitu kandidáta. Psycholožka analyzuje silné a slabé stránky, a zda se uchazeč na danou pracovní pozici hodí, či nikoliv. Vyjde také najevo, zda se kandidát hodí na vrcholovou manažerskou pozici, či spíše na nižší úroveň řízení apod. Výsledkem je tedy celkové zhodnocení uchazeče a jeho předpokladů.

#### **4.2.4 Strategické cíle výběru zaměstnanců**

Strategickými cíli procesu výběru je standardizovat systém výběru nových zaměstnanců, vyhodnocovat stávající systém a případně ho aktivně upravovat a vylepšovat. Dále je cílem udržovat databázi vhodných uchazečů a navázat partnerství s personálními agenturami a vysokými školami. Měřítkem úspěšnosti výběrového procesu je procento úspěšného ukončení zkušební doby. Cílová hodnota úspěšnosti je minimálně 85 %. Proces výběru zaměstnanců vychází z provedené analýzy pracovních míst a vytvořených popisů pracovních míst, které přesně definují požadavky a kompetence zaměstnance. Výstupem kvalitně provedeného procesu výběru je nový zaměstnanec, který svými vědomostmi, dovednostmi, postoji a zkušenostmi co nejvíce odpovídá očekávaným kompetencím obsazovaného pracovního místa.

#### **4.2.5 Náklady na proces**

Celkové náklady na proces výběru a adaptace zaměstnanců nejsou k dispozici, proto lze uvést pouze náklady na inzerci a psychotesty. Peněžní částky na tyto procesy se různí v závislosti na počtu volných pracovních míst a rozsahu inzerování. Celkové náklady vložené do těchto činností činily v roce 2009 na Úřadě Regionální rady 13 705, 52 Kč, v roce 2010 byla částka ve výši 15 409 Kč a v loňském roce 2011 bylo třeba vynaložit 9 000 Kč. Pro představu lze zmínit, že v roce 2009 byla uvedená suma na 26 nástupů a v roce 2011 na pouhé tři nástupy.

### **4.3 Analýza procesu adaptace zaměstnanců**

První dny po výběru nového zaměstnance následuje řada aktivit, které je nezbytné splnit. Uchazeč je vyslán na vstupní lékařskou prohlídku, a pokud prohlídka dopadne dobře, uzavře se s kandidátem pracovní smlouva, vyplní se nástupní formuláře a pracovník je přijat na zkušební dobu. Po přijetí pracovníka na zkušební dobu se na úřadě dohodne, kde a s kým bude dotyčný sedět a oznámí se kolegům (správcům IT, správcům majetku) kdy, kam, kdo a na jak dlouho nastoupí. Pak HR manažer vypracuje adaptační plán s návrhem školení a osobního rozvoje pro nového pracovníka a nováčkův budoucí vedoucí vybere kouče.

Na příchod nováčka první den do práce by mělo být nachystáno pracovní místo, notebook a připraven kouč a nadřízený. Noví zaměstnanci obdrží informační příručku, která je uvedena v příloze č. 6. Obsahuje například informace o Úřadu Regionální rady, organizační schéma úřadu, informace o rozvržení pracovní doby a další personální a organizační záležitosti. Stávající zaměstnanci jsou o novém spolupracovníkovi informováni přes e-mail a jeho fotka je rovněž uveřejněna v interním časopise. Pracovník jim je také představen osobně při „kolečku“ po úřadě. Po seznámení začíná nováček se zaškolováním na pracovní pozici.

Adaptační plán se sestavuje pokaždé na 3 měsíce, v průběhu kterých se ověřují kompetence pracovní pozice a to jak dosažená úroveň před adaptací, tak po adaptaci. Dosažené výsledky uchazeče jsou v průběhu adaptace zaznamenávány do formuláře, který je příloha č. 7. Zvolený kouč si může průběh předávání znalostí, dovedností a uvedení uchazeče do funkce časově rozvrhnout podle sebe, to však neplatí pro školení, které je stanovené.

V rámci adaptačního programu je nováčkovi zadán individuální úkol, který je hodnocen buď jako splněn nebo nesplněn. Na závěr kouč a vedoucí pracovník do adaptačního plánu zapíší své postřehy a stanovisko k pracovníkovi. Rovněž zaměstnanci je dán prostor pro vyjádření svých postřehů a stanovisek. Na konci adaptačního procesu probíhá hodnotící



rozhovor, který vede nadřízený nováčka, a tohoto rozhovoru se účastní jak nový pracovník, tak kouč. Společně proberou plán adaptace, jeho plnění a naplnění. Poté se dohodnou buď na ukončení pracovního poměru, nebo na jeho pokračování. S pracovníkem je při jeho přijetí (do pracovního poměru, adaptačního procesu) uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou s tříměsíční zkušební dobou. Pokud se nový pracovník osvědčí a splní veškeré požadované úkoly na patřičné úrovni, týden před ukončením zkušební doby, kdy je vyhodnocen průběh adaptace, se rozhodne o setrvání zaměstnance v pracovním poměru. Poté se nováček stává plnohodnotným zaměstnancem Úřadu Regionální rady.

Pouze dva lidé se za celou dobu neuchytili, to znamená, že úspěšně nezvládli celý proces adaptace.

#### **4.3.1 Strategické cíle adaptace zaměstnanců**

Záměrem realizace adaptačního procesu je podpora nových zaměstnanců ke zvládnutí nové práce tak, aby se co nejrychleji stali přínosnými a tvůrčími členy týmu. Strategickým cílem adaptace je realizovat účinný individuální adaptační proces pro nové zaměstnance i zaměstnance vracející se z delší nepřítomnosti (dlouhodobá nemocenská, rodičovská dovolená atd.). Průběh, délku a obsah adaptačního programu má na starost vybraný kouč v součinnosti s HR manažerem a vedoucím odboru. Dílčími cíli procesu adaptace na Úřadě Regionální rady je standardizovat adaptační proces pro vedoucí pracovníky a kouče (adaptační plán, kurzy, koučování, strukturu hodnotící rozhovoru po 3 měsících, hodnotící formulář atd.) a připravovat nováčkům aktuální příručku pro rychlou orientaci na Úřadě Regionální rady. Zodpovědný za průběh adaptace je HR manažer a kouč. Měřítkem úspěšnosti adaptačního programu je spokojenost vedoucího pracovníka s plněním úkolů a porozuměním zaměstnance kultuře organizace a jejím hodnotám.

#### **4.4 Úloha personalistů, liniových manažerů a koučů**

Personalisté, liniovní manažeři a kouči jsou hlavními aktéry výběru a adaptace zaměstnanců na Úřadě Regionální rady, protože mají v rámci těchto procesů na starost řadu činností. HR manažeři řídí a administrují proces výběru zaměstnanců a adaptace. Vedoucí pracovníci se podílejí na stanovení požadavků na uchazeče, účastní se výběrových rozhovorů a doporučují uchazeče k přijetí. Po přijetí nového pracovníka určují liniovní manažeři nováčkovi kouče a vyhodnocují adaptační proces. Kouč je pro nového zaměstnance vybírán vedoucím pracovníkem na základě znalosti činností, které bude zaměstnanec vykonávat a

podle toho, zda tyto znalosti umí předat. Rovněž je výběr kouče zaměřen na zjištění skutečnosti, zda má tento pracovník dostatek času na koučování, a jestli má dostatečné lektorské dovednosti (na tyto dovednosti je případně proškolen), potřebnou snahu vynaložit určité úsilí a další kompetence. Pro upřesnění je důležité zmínit rozdíl mezi vedoucím pracovníkem a koučem, co mají jednotlivě na starosti v rámci procesu adaptace. Kouč zaměstnance provádí pracovním procesem, seznamuje jej s pracovními úkoly a cíli, zvyklostmi a kulturou organizace. Nadřízený pracovník vyhodnocuje plán adaptace a spolupracuje s koučem na stanovení cílů a úkolů pro nováčka. Důležitou roli při výběru a přijímání nových pracovníků má rovněž ředitel, který má právo veta u výběru zaměstnanců a s úspěšnými kandidáty podepisuje pracovní smlouvu.

#### **4.5 Analýza sběru dat**

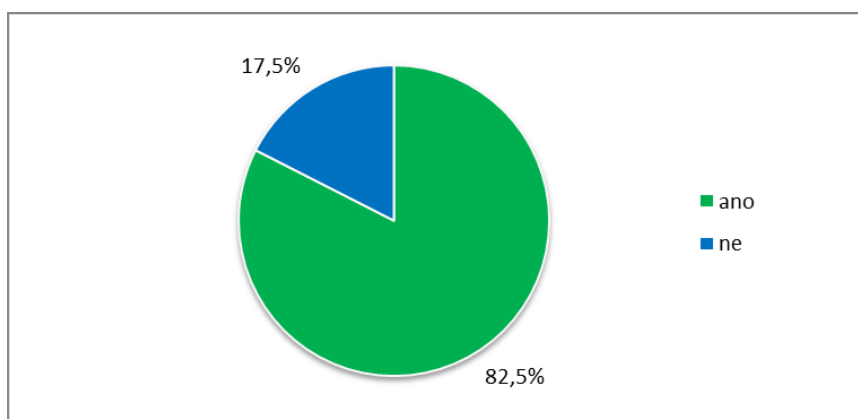
Před samotným rozesláním dotazníku, který je přílohou č. 8, bylo HR manažerem Úřadu Regionální rady provedeno jeho zhodnocení. Byla uskutečněna kontrola jeho srozumitelnosti a přínosnosti. Poté byl dotazník rozdán 80 ze 103 stávajících pracovníků Úřadu Regionální rady. Rozeslán byl pouze 80 respondentům, protože na všechny zaměstnance nebyl uplatněn systém výběrového řízení a adaptace (někteří pracovníci přešli z KÚ a systém adaptace nebyl v začátku stanoven, vyvíjel se časem). Polovina ze zaslaných dotazníků byla vyplněna, jejich návratnost tedy činila 50 %, což je 40 vyplněných dotazníků. Malá návratnost mohla být způsobena skutečností, že již všichni stávající zaměstnanci výběrem a adaptací prošli v začátku a nyní je to nijak neovlivní. Analýza prostřednictvím dotazníkového šetření byla realizována v průběhu dvou měsíců, během února a března 2012. Respondenty ze 40 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, tvořili z 20 % muži a z 80 % ženy.

Na následujících stránkách jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky z dotazníku. Pro lepší představu číselných hodnot je každá otázka doplněna grafem, kde jsou rozdíly jasně patrné.

##### **Otázka č. 1: Byl/a jste předem dostatečně informován/a o průběhu výběrového řízení?**

První otázka v dotazníku byla respondenty zodpovězena z velké části kladně, téměř většina (82,5 %) zaměstnanců byla o průběhu výběrového řízení předem dostatečně informována. Zbýlých 17,5 % respondentů dostatečně informováno nebylo.

Graf 4.1 Dostatečná informovanost o průběhu výběrového řízení

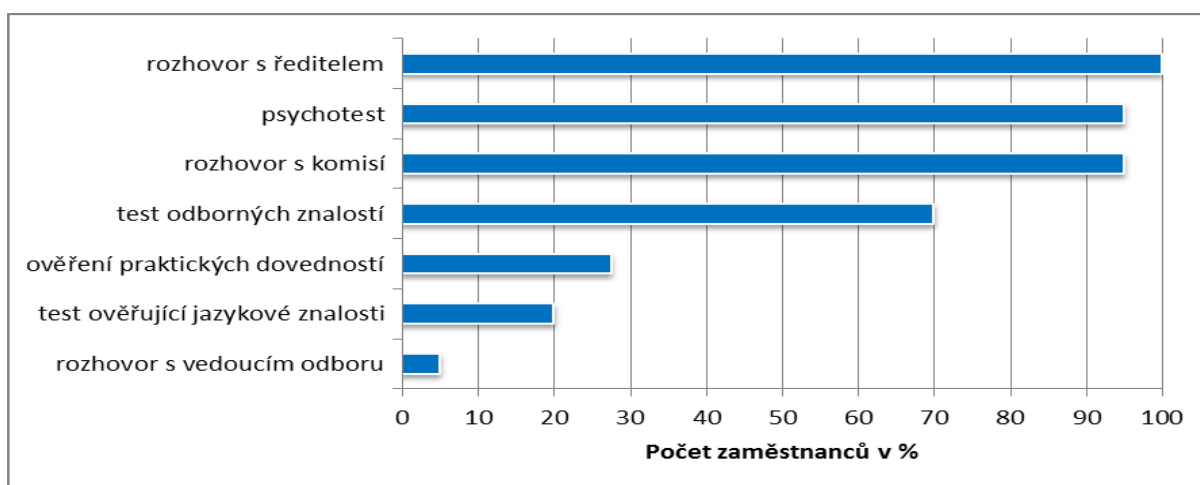


**Otázka č. 2: Uveďte, které části výběrového řízení jste absolvoval/a.**

Na Úřadě Regionální rady probíhá několik metod výběru nových zaměstnanců. Na následujícím grafu je znázorněno sedm metod, z nichž šest bylo uvedeno v dotazníku jako uzavřená varianta odpovědi a sedmá varianta odpovědi byla otevřená, kde 5 % zaměstnanců uvedlo další metodu výběru, a to rozhovor s vedoucím odboru.

Z grafu 4.2 vyplývá, že všichni zaměstnanci, kteří se ucházeli o práci, absolvovali rozhovor s ředitelem. Velký počet zaměstnanců se rovněž účastnil psychotestů a rozhovoru s komisí. Další části výběrového řízení již nebyly využity v takovém množství.

Graf 4.2 Části výběrového řízení absolvované zaměstnanci

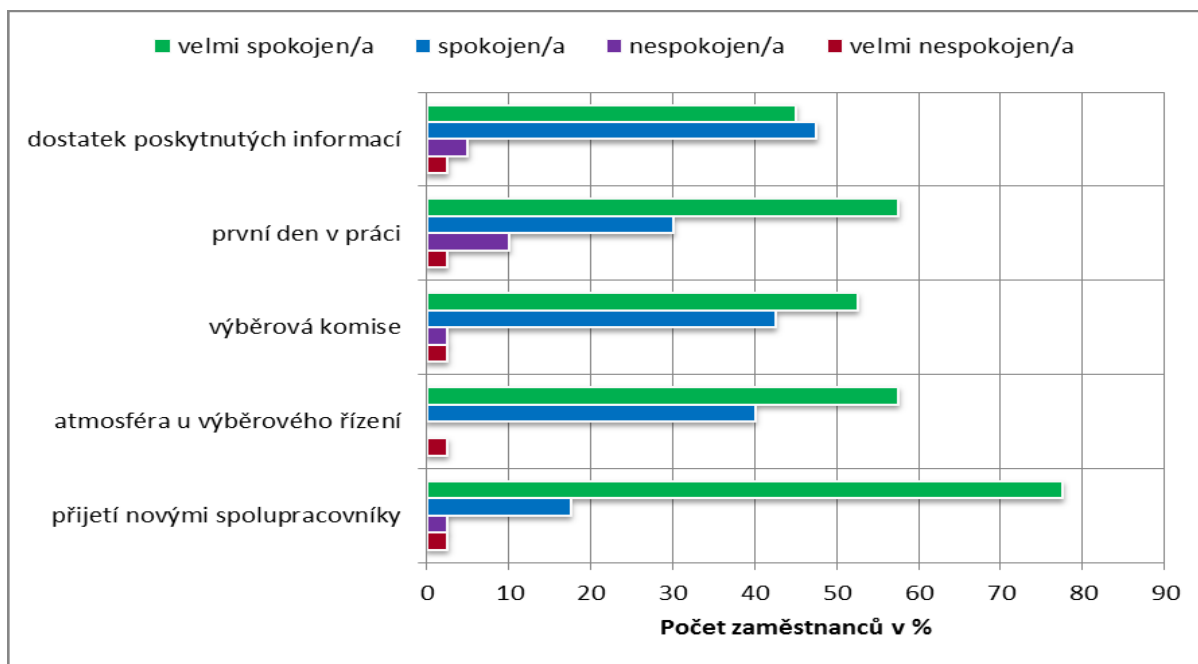


**Otázka č. 3: Ohodnoťte Vaši spokojenost s následujícími údaji.**

Tato otázka byla zařazena mezi úvodní a měla respondenty připravit na další otázky podobného typu. Otázka je všeobecná a zjišťuje postoj zaměstnanců k údajům, z nichž některé jsou konkretizovány prostřednictvím dalších otázek.

Z následujícího grafu 4.3 je zřejmé, že nejvíce byli zaměstnanci spokojeni s přijetím novými spolupracovníky, kdy součet variant odpovědí „velmi spokojen/a“ a „spokojen/a“ činil 95 %. Oproti tomu nejméně spokojeni byli zaměstnanci s prvním dnem v práci, „nespokojeno“ a „velmi nespokojeno“ bylo 12,5 % zaměstnanců. V průměru však byli zaměstnanci se všemi jednotlivými položkami spokojeni.

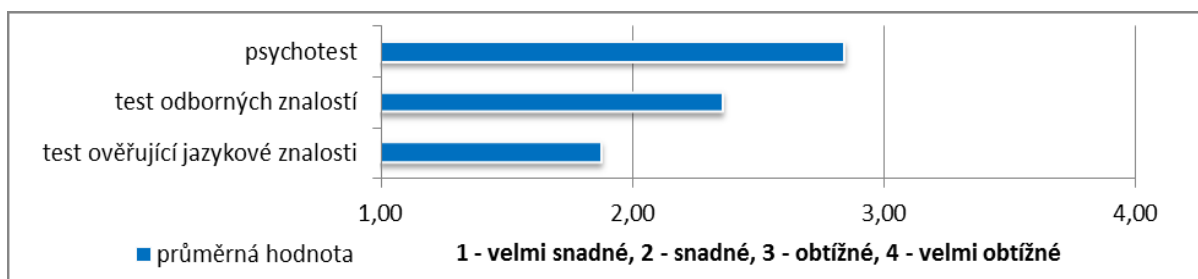
Graf 4.3 Spokojenost zaměstnanců se specifickými položkami



**Otázka č. 4: Ohodnoťte obtížnost jednotlivých částí výběrového řízení, jestliže jste je absolvoval/a.**

V grafu 4.4 je vidět, že za nejobtížnější z výběrových testů je pokládán psychotest. 71 % dotazovaných zaměstnanců, kteří absolvovali psychotest, jej považuje za obtížný až velmi obtížný. Téměř 40 % považuje za obtížný test odborných znalostí a pouhých 12 % dotazovaných pracovníků označilo za obtížný test ověřující jazykové znalosti.

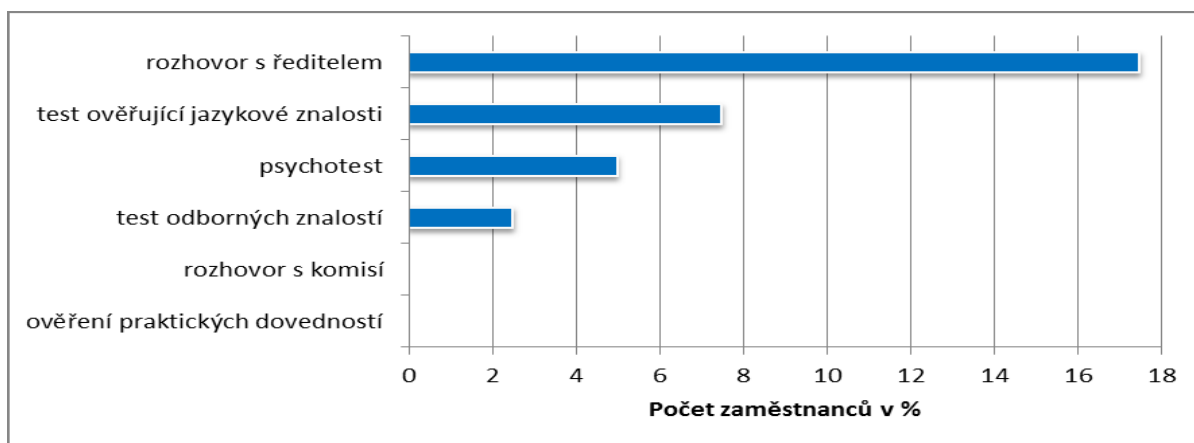
Graf 4.4 Obtížnost jednotlivých částí výběrových řízení



**Otázka č. 5: Pokud si myslíte, že některá z částí výběrového řízení na Vaši pracovní pozici byla zbytečná, uveďte která.**

U této otázky mohli respondenti zvolit libovolný počet částí výběrového řízení, které se jim zdály zbytečné. Zaměstnanci uvedli, že rozhovor s ředitelem byl pro 17,5 % z nich zbytečný a 7,5 % zaměstnanců zaznačilo, že byl zbytečný test ověřující jazykové znalosti. Zbylé části výběrového řízení se pohybují v nízkých nebo nulových hodnotách.

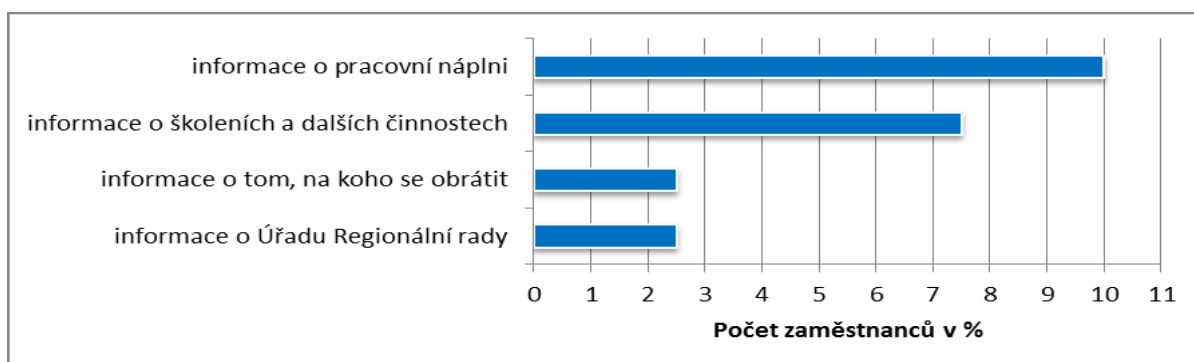
Graf 4.5 Části výběrového řízení, které se zaměstnancům jeví jako zbytečné



**Otázka č. 6: Jestliže jste při nástupu do práce postrádali nějaké informace, uveďte jaké.**

Otázka č. 6 je zaměřena na informace, které zaměstnancům Úřadu Regionální rady nebyly poskytnuty. 10 % zaměstnanců postrádalo informace o jejich pracovní náplni a 7,5 % pracovníků nebylo obeznámeno o školeních a dalších činnostech realizovaných na Úřadě Regionální rady. Někteří zaměstnanci také nevěděli, na koho se obrátit v případě dotazů či problémů a některým chyběly informace o Úřadu Regionální rady.

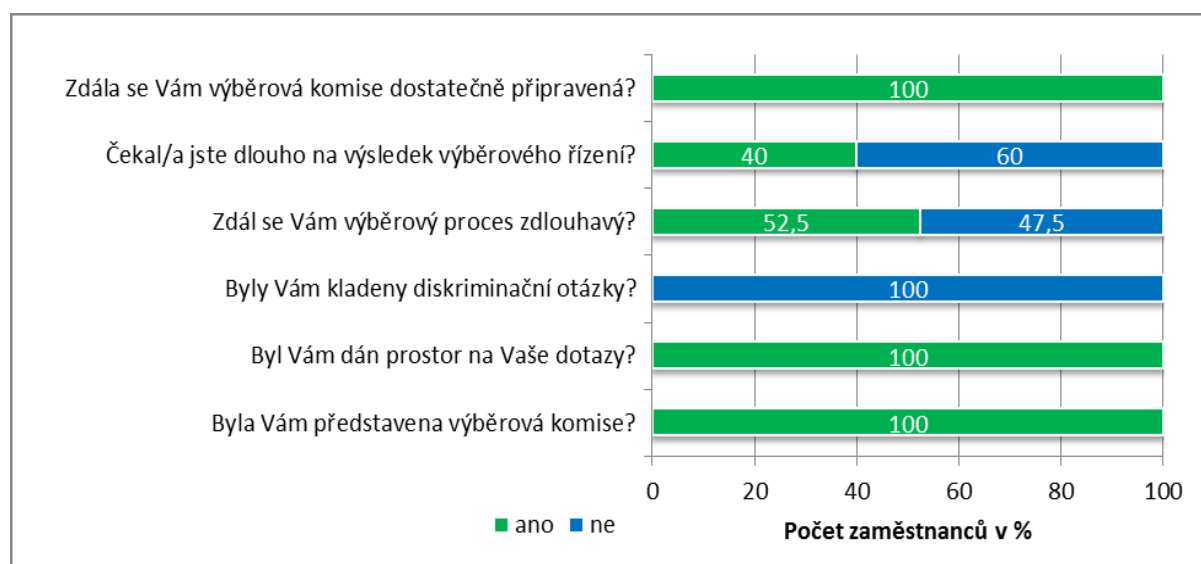
Graf 4.6 Informace, které byly při nástupu do práce postrádány



### Otázka č. 7: Uved'te skutečnosti o Vašem výběrovém řízení.

V rámci této otázky byly zaměstnancům Úřadu Regionální rady položeny dotazy ohledně výběrového řízení. U čtyř z nich pracovníci odpověděli jednotně, kdy vybraná varianta odpovědi tvořila 100 %. Ve zkratce lze uvést, že zaměstnancům byla představena výběrová komise, která se jim zdála naprosto připravená, diskriminační otázky jim v průběhu výběrového řízení kladeny nebyly a byl jim dán prostor po jejich případné dotazy. U zbylých dvou otázek se již názory lišily. Na otázku, zda zaměstnanci čekali dlouho na výsledek výběrového řízení, odpovědělo 40 % zaměstnanců, že na výsledek muselo delší dobu čekat a 60 % pracovníků uvedlo, že nebylo třeba dlouho čekat. U otázky, zda se zaměstnancům zdál výběrový proces zdlouhavý, odpovědělo 52,5 % ano, a 47,5 % uvedlo, že výběrový proces zdlouhavý nebyl.

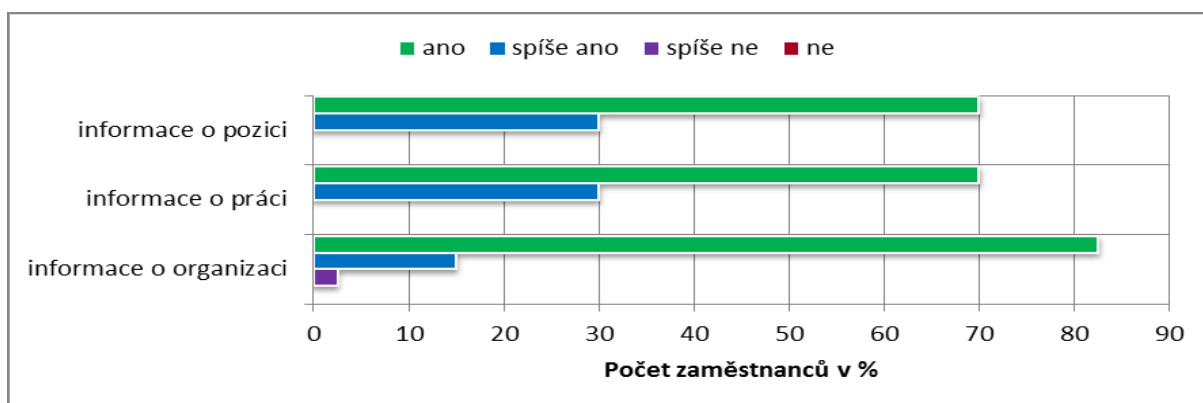
Graf 4.7 Skutečnosti o výběrovém řízení



### Otázka č. 8: Souhlasí poskytované informace u výběrového řízení s realitou?

Při analýze osmé otázky dotazníku lze říci, že poskytované informace u výběrového řízení věrně zobrazují realitu na Úřadě Regionální rady, jelikož v průměru 99 % zaměstnanců uvedlo, že poskytované informace u výběrového řízení souhlasí s realitou. Odchylka byla pouze u informací o organizaci.

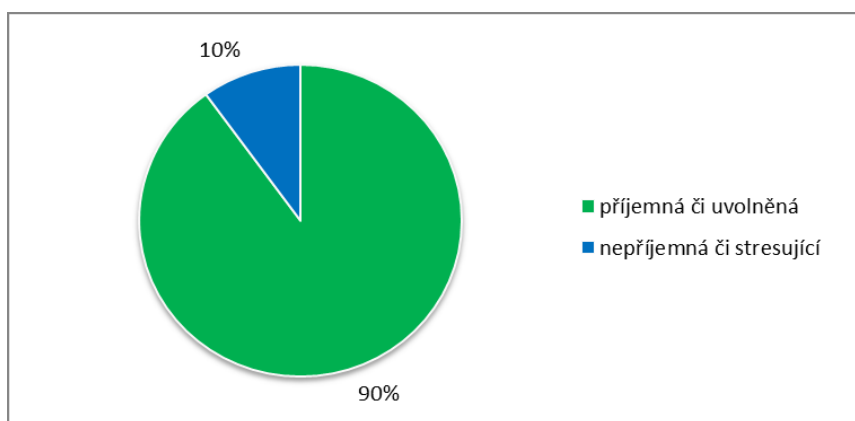
Graf 4.8 Totožnost poskytnutých informací u výběrového řízení s realitou



#### Otázka č. 9: Uved'te, jaká byla podle Vás atmosféra u rozhovoru s komisí.

Co se týče atmosféry u rozhovoru s komisí, byla pro většinu zaměstnanců příjemná či uvolněná. Pro 10 % zaměstnanců byla atmosféra u rozhovoru s komisí nepříjemná či stresující. Všechny 10 % zaměstnanců uvedlo, že příčinou nepříjemné atmosféry byl stres z toho, aby ve výběrovém řízení uspěli. Z toho vyplývá, že chyba není na straně členů komise či Úřadu Regionální rady. To znamená, že rozhovor byl veden dobře a pro uchazeče byl nepříjemný jen v důsledku stresu.

Graf 4.9 Atmosféra u rozhovoru s komisí

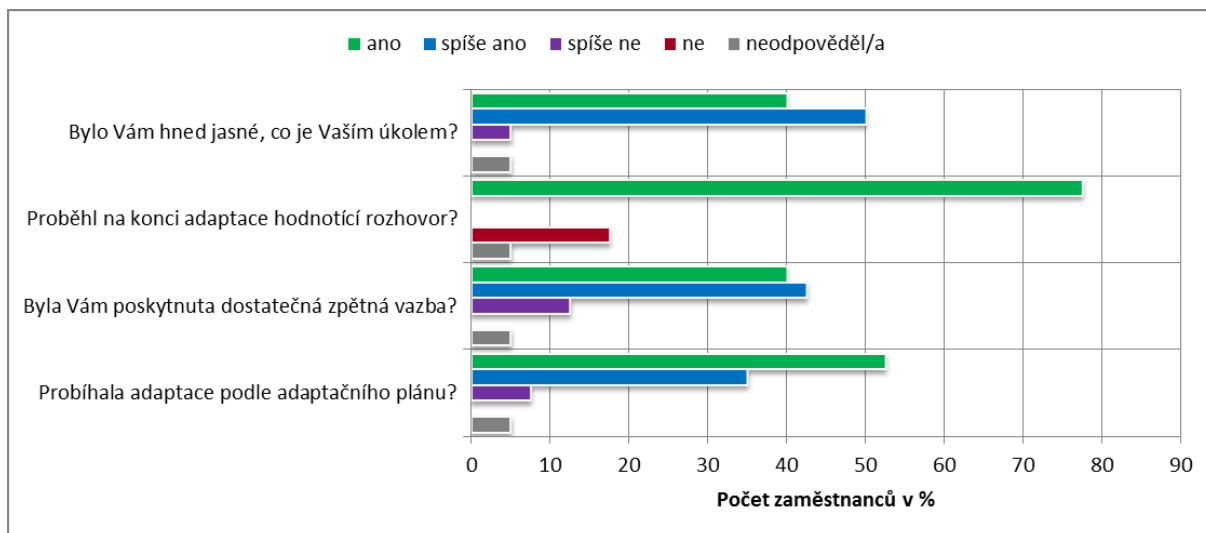


#### Otázka č. 10: Uved'te skutečnosti o Vaší adaptaci.

V rámci této otázky byly zaměstnancům Úřadu Regionální rady položeny dotazy ohledně průběhu jejich adaptace. Většina zaměstnanců odpověděla na uvedené otázky kladně, to znamená, že jim bylo ihned jasné, co je jejich úkolem, adaptace probíhala podle adaptačního plánu, zaměstnancům byla poskytnuta zpětná vazba a na konci adaptace se uskutečnil hodnotící rozhovor. Ovšem výraznější odchylka, která je vyznačena červenou

barvou, se objevila u hodnotícího rozhovoru, který u 17,5 % zaměstnanců na konci adaptace nebyl proveden. Druhou nejvyšší odchylkou je nedostatečná zpětná vazba, kterou uvedlo 12,5 % zaměstnanců. Dva zaměstnanci neodpověděli, jelikož u nich právě probíhal proces adaptace, kvůli čemuž nemohli řádně odpovědět na dané otázky.

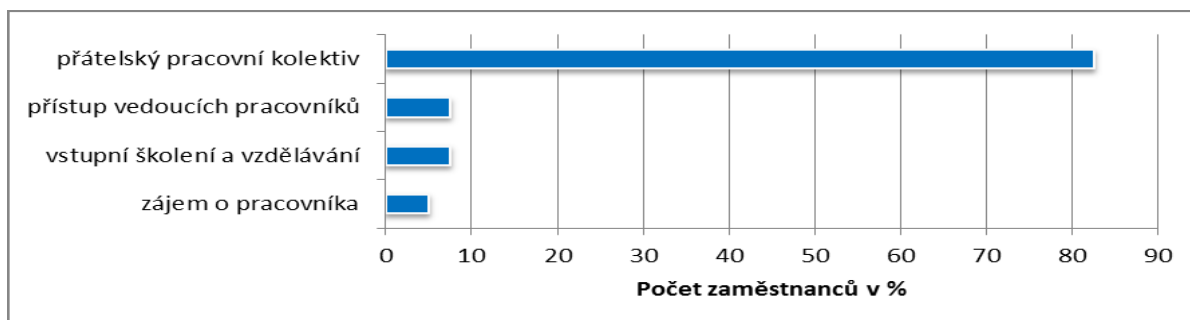
Graf 4.10 Skutečnosti o adaptaci



#### Otázka č. 11: Uved'te, co Vás v prvním měsíci příjemně překvapilo.

Tato otázka byla otevřená, kdy zaměstnanci mohli a libovolně odpovědět. Při analýze byly vybrány odpovědi s největší četností výskytu. Bezpochyby největší zastoupení měl velmi přátelský pracovní kolektiv, kterým bylo příjemně překvapeno více než 80 % zaměstnanců. V procentním zastoupení pod 10 % se pohyboval přístup vedoucích pracovníků a vstupní školení a vzdělávání. Dále zaměstnanci ocenili zájem o jejich osobu a ochotu pomoci a respektování a uplatnění jejich myšlenek a názorů. Další položky již v grafu 4.11 uvedeny nejsou, ale lze zmínit, že někteří zaměstnanci ocenili možnost přizpůsobit si práci podle sebe a rozmanitost pracovních činností.

Graf 4.11 Co zaměstnance v prvním měsíci příjemně překvapilo

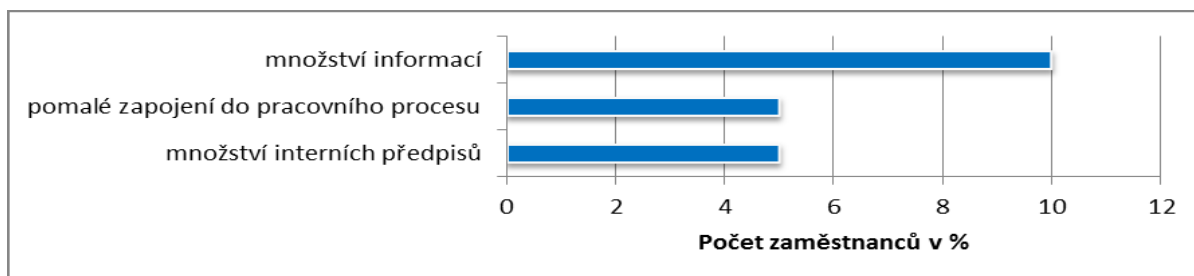




### Otázka č. 12: Uved'te, co Vás v prvním měsíci nepříjemně překvapilo.

Dvanáctá otázka byla rovněž otevřená, kdy byl zaměstnancům dán prostor na jejich libovolné vyjádření. K této otázce se většina zaměstnanců nevyjadřovala, avšak někteří uvedli, co je v prvním měsíci nepříjemně překvapilo. 10 % zaměstnanců bylo zaskočeno množstvím informací, které bylo třeba vstřebat a nastudovat, i když například nesouvisely s jejich pracovní pozicí. 5 % pracovníků uvedlo, že je nepříjemně překvapilo pomalé zapojení do pracovního procesu a množství interních předpisů. Mimo jiné někteří zaměstnanci rovněž uvedli, že například průběh adaptačního procesu se jim zdál nedostatečně řízený a někteří byli zaskočeni složitostí celého systému fungování na Úradě Regionální rady.

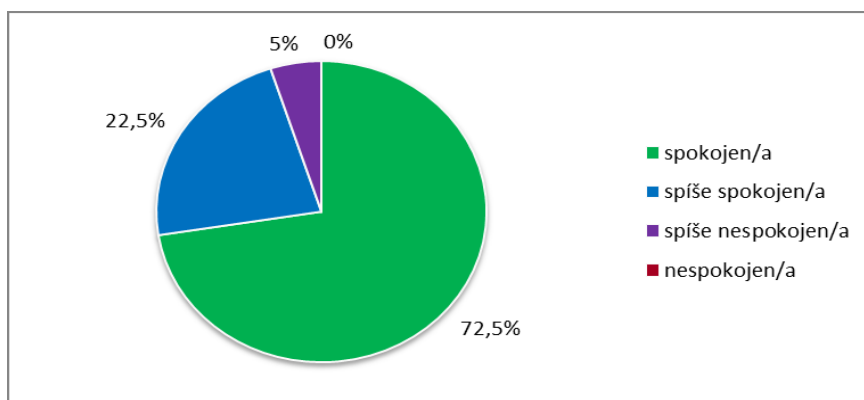
Graf 4.12 Co zaměstnanci v prvním měsíci nepříjemně překvapilo



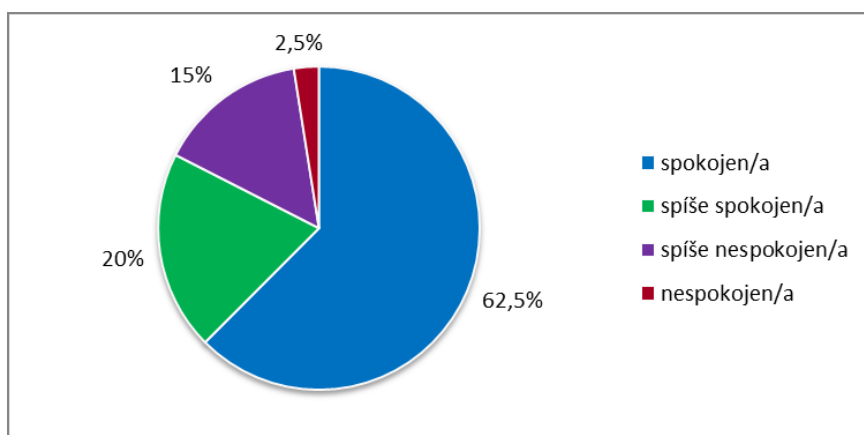
### Otázka č. 13: Se svým přiděleným vedoucím/koučem v rámci adaptace jste byl/a.

Zde měli respondenti ohodnotit spokojenost s jejich vedoucím pracovníkem a koučem v rámci adaptačního procesu. Na základě analýzy vyšlo najevo, že zaměstnanci byli spokojenější se svým vedoucím, než s přiděleným koučem. V procentním vyjádření bylo s vedoucím pracovníkem nespokojeno 5 % zaměstnanců a s koučem bylo nespokojeno 17,5 % zaměstnanců. Většina zaměstnanců byla s přiděleným vedoucím i koučem spokojena. Přesné hodnoty jsou zobrazeny v následujících dvou grafech 4.13 a 4.14.

Graf 4.13 Spokojenost s přiděleným vedoucím



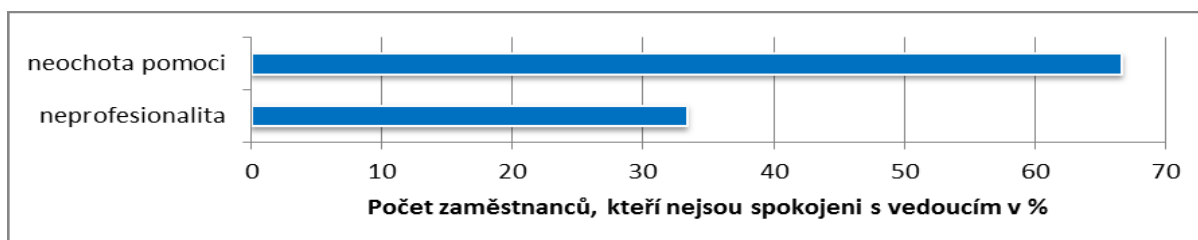
Graf 4.14 Spokojenost s přiděleným koučem



**Otázka č. 14: Pokud jste u otázky č. 13 uvedli spíše nespokojen/a nebo nespokojen/a, označte proč.**

Tato otázka úzce souvisí s předchozí otázkou, kde byla zjišťována spokojenost s přiděleným vedoucím a koučem. V tomto případě odpovídali zaměstnanci, kteří u otázky č. 13 odpověděli „spíše nespokojen/a“ a „nespokojen/a“. Respondenti mohli označit více příčin jejich nespokojenosti najednou. Na tuto otázku odpovědělo 5 % zaměstnanců, kteří byli nespokojeni s vedoucím pracovníkem a 17,5 %, kteří byli nespokojeni s přiděleným koučem. Z uvedených 5 % bylo se svým nadřízeným nespokojeno 67 % zaměstnanců z důvodu jeho neochoty nováčkovi pomoci. Z 33 % byla příčinou nespokojenosti neprofesionalita. Důvodů nespokojenosti zaměstnanců s jejich přiděleným koučem bylo mnohem více. Nejčastější příčinou nespokojenosti bylo nejasné sdělení toho, co je úkolem pracovníka, kterou zaznačilo 27 % zaměstnanců. Dalším problémem byl například nedostatek času na pracovníka, neprofesionalita a nezáměr o osobu pracovníka. Veškeré možnosti jsou znázorněny na následujících grafech 4.15 a 4.16.

Graf 4.15 Důvody nespokojenosti s vedoucím



Graf 4.16 Důvody nespokojenosti s koučem



**Otázka č. 15: Zaznačte, proč jste se rozhodl/a pro práci právě v Regionální radě.**

Tato otázka zde byla umístěna v rámci získávání nových zaměstnanců, které je zmíněno v teoretické části práce. Je zaměřena na motivační faktory pro ucházení se o pracovní místo. U otázky bylo možno zaznačit libovolný počet variant odpovědí. Nejčastěji se zaměstnanci rozhodli pro práci na Úřadě Regionální rady pro jejich zájem o Evropskou unii, z důvodu dobrého mzdového ohodnocení a díky dobré pověsti zaměstnavatele. Procentní vyjádření těchto a dalších důvodů, proč se zaměstnanci rozhodli pro práci právě na Úřadě Regionální rady, je znázorněno na následujícím grafu 4.17.

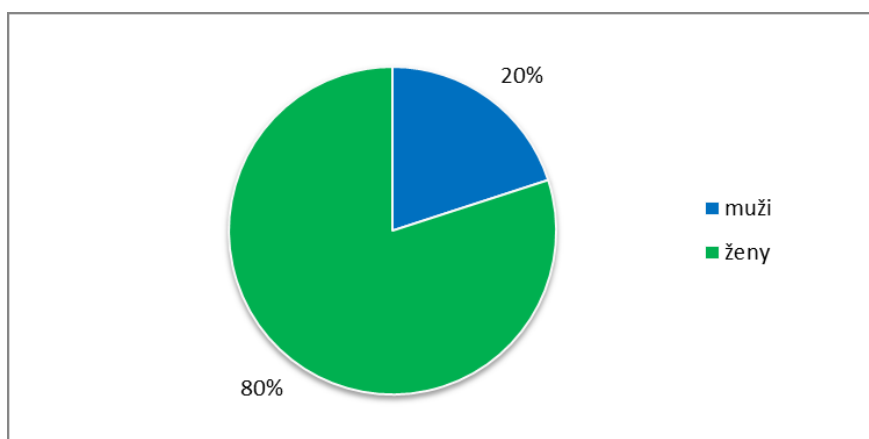
Graf 4.17 Důvody, proč se zaměstnanci rozhodli pro práci na Úřadě Regionální rady



**Otázka č. 16: Pohlaví.**

Tato otázka je jedna z prvních identifikačních otázek a zjišťuje, kolik procent mužů a žen se zúčastnilo dotazníkové šetření. Z grafu 4.18 je jasné patrné, že větší zastoupení měly ženy a to z 80 % procent, oproti mužům, kteří tvořili jen 20 % respondentů.

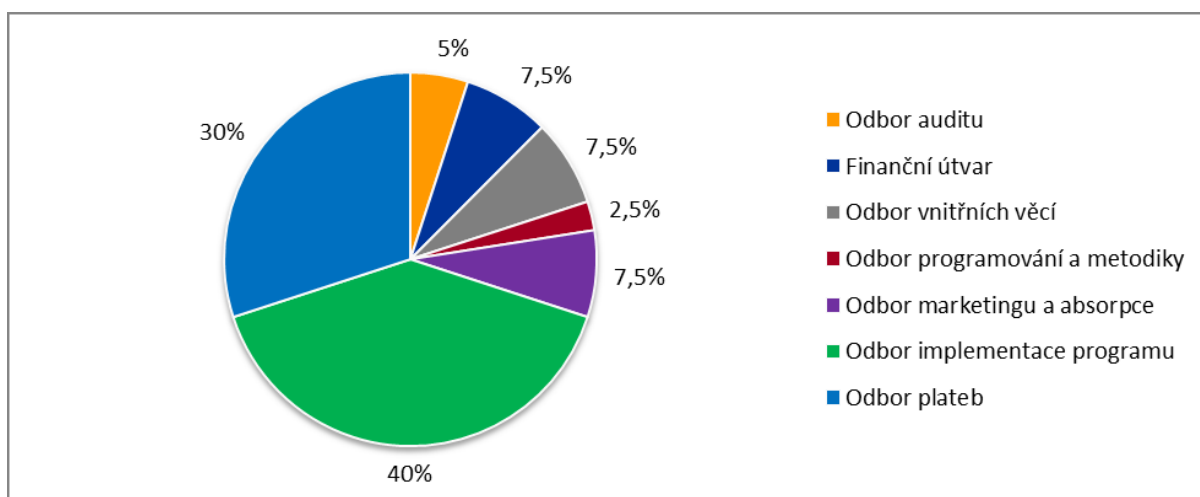
Graf 4.18 Procentní rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



**Otázka č. 17: Do které kategorie patří Vaše pracovní místo.**

Druhá identifikační otázka byla zaměřena na pracovní místo, na kterém se daní respondenti nachází. Graf 4.19 zachycuje rozčlenění pracovních míst na Úřadě Regionální rady a kolik procent zaměstnanců z jednotlivých pracovních míst z celkových 40 pracovníků absolvovalo dotazníkové šetření. Na grafu 4.19 je možno vidět, že nejvíce dotazovaných zaměstnanců bylo z úseku odboru implementace programu (40 %) a odboru plateb (30 %).

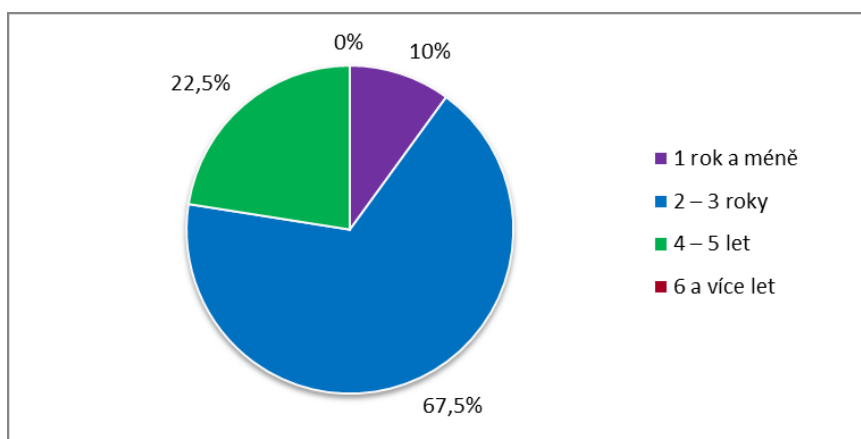
Graf 4.19 Procentní rozdělení dle pracovního zařazení



**Otázka č. 18: Jak dlouho pracujete na Úřadě.**

Cílem této identifikační otázky bylo zjistit dobu, po kterou již zaměstnanci pracují na Úřadě Regionální rady. Většina respondentů, z celkových 40, pracuje na Úřadě Regionální rady v rozmezí 2 – 3 let. Toto časové období tvoří téměř 70 %. Žádný z dotazovaných pracovníků nepracuje na Úřadě Regionální rady 6 a více let.

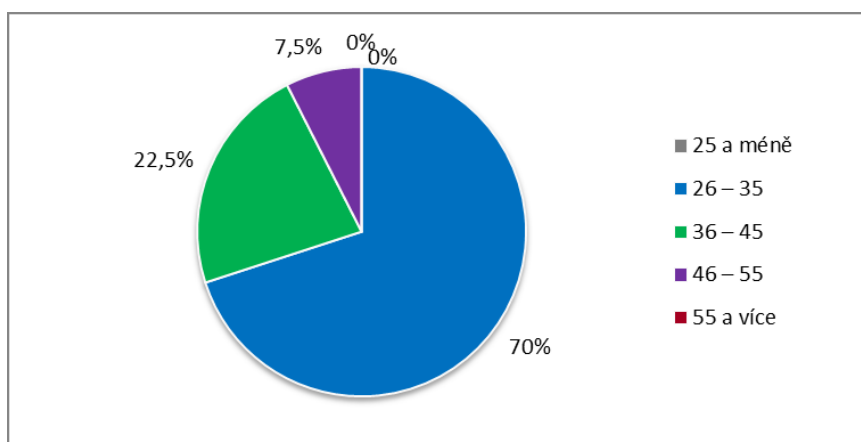
Graf 4.20 Procentní rozdělení dle délky pracovního poměru



#### Otázka č. 19: Do jaké věkové skupiny patříte.

Poslední identifikační otázka je zaměřena na věkovou skupinu dotazovaných respondentů. Největší zastoupení mají pracovníci v rozmezí 26 – 35 let, kteří tvoří 70 % z celku. Žádnému z dotazovaných pracovníků není 25 let a méně či 55 let a více.

Graf 4.21 Procentní rozdělení dle věku



#### Otázka č. 20: Uveďte Vaše připomínky k výběrovému řízení a adaptaci.

Tato otázka je otevřená a není vyhodnocena v procentuálním vyjádření ani graficky. Nebylo možné stanovit četnost variant odpovědí, jelikož každá odpověď byla odlišná. Na následujících řádcích jsou připomínky týkající se výběrového řízení a adaptace uvedeny slovně.

### *Připomínky k výběrovému řízení*

Ohledně psychotestů, jedné z metod v rámci výběrového řízení, byla projevena nespokojenost s vyhodnocením psychotestů, jejichž výsledek neodpovídal realitě. Další připomínkou bylo místo konání psychotestů, které se nekonaly v sídle organizace (na Úřadě Regionální rady), ale v sídle testovací společnosti, které je od sídla organizace velmi vzdálené. Psychotest se zdál zaměstnancům rovněž příliš zdlouhavý.

Mezi další připomínky patří příliš dlouhá doba mezi zasláním přihlášky k výběrovému řízení a odpovědí Úřadu Regionální rady a nejistota ještě při rozhovoru s ředitelem, zda zaměstnanec ve výběrovém řízení uspěl či nikoliv.

### *Připomínky k adaptaci*

Připomínkami k procesu adaptace jsou nepřidělení pracovníkovi kouče, který je na stejné pracovní pozici jako nový zaměstnanec, pomalé začleňování do pracovního procesu a zpočátku nejasná pravidla pro práci či nedostatek přesných informací pro výkon práce.

## 5. Návrhy a doporučení

Prostřednictvím vyplnění elektronického dotazníku měli zaměstnanci Úřadu Regionální rady možnost uvést jejich spokojenost, názory a připomínky k procesu výběru a adaptace. Cílem získání informací bylo nalézt možné nedostatky a chyby v realizaci tohoto procesu, stanovit jejich úpravu a nejlépe eliminovat jejich opakování. Podle vyhodnocení dotazníkového šetření, realizovaného na Úřadě Regionální rady, bylo možno stanovit několik návrhů a doporučení na zdokonalení stanoveného systému výběru a adaptace nových zaměstnanců. Návrhy a doporučení jsou uvedeny na následujících řádcích.

### 5.1 Návrhy a doporučení týkající se výběru zaměstnanců

Na základě zpracování fází výběrového řízení v teoretické části a podle tvrzení dotazovaných zaměstnanců Úřadu Regionální rady je zapotřebí se zaměřit na poskytnutí informací o průběhu výběrového řízení v dostatečném předstihu. Téměř 20 % dotazovaných zaměstnanců totiž zaznačilo tuto skutečnost jako nedostačující. Systém informování uchazečů předem je na Úřadě Regionální rady zaveden. Informace jsou adeptům zasílány minimálně 48 hodin před konáním výběrového řízení, jak je řečeno v analýze výběru v praktické části práce, dle interních zdrojů Úřadu Regionální rady. Z výsledků dotazníkového šetření ovšem vyplývá, že toto časové rozpětí je nedostačující. Aby bylo poskytnutí informací naprosto bezchybné, je třeba **zaslat informace o průběhu výběrového řízení s větším předstihem**.

Dále bude podle výsledků dotazníkového šetření vhodné posoudit uplatnění jednotlivých částí výběrového řízení pro specifické pracovní pozice. Určité procento zaměstnanců považuje za nadbytečnou část výběrového řízení rozhovor s ředitelem (téměř 20 %), test ověřující jazykové znalosti (téměř 10 %) a psychotest (5 %). Tohoto názoru jsou zaměstnanci pracující na pracovní pozici odboru implementace programu a odboru plateb. Proto je doporučeno **projednání skutečnosti, které části výběrového řízení jsou pro výběr zaměstnanců na pozice odboru implementace programu a odboru plateb opravdu důležité**.

Mělo by být také zváženo zlepšení informovanosti nově získaných zaměstnanců. Procento nízké informovanosti se sice nepohybuje ve vysokých hodnotách, avšak pro naprosto plynulé zorientování nováčků bude užitečné se **detailněji zaměřit na poskytnutí co nejvíce informací o pracovní náplni nových pracovníků, školeních a dalších činnostech realizovaných pro nové zaměstnance**.

Dalšími nedostatky, které lze zmínit, je **příliš dlouhá doba čekání na výsledek výběrového řízení** (tuto skutečnost uvedlo 40 % zaměstnanců) a **příliš zdoluhavý výběrový proces** (tento fakt uvedlo téměř 55 % zaměstnanců). Na základě těchto výsledků dotazníkového šetření bude vhodné **zkrátit jednotlivé doby**, aby uchazeči nebyli příliš dlouhou dobu v nejistotě a nerozhodli se práci předčasně odmítnout. To i přesto, že by mohli být nejvhodnějšími kandidáty pro danou obsazovanou pracovní pozici. Dlouhá doba čekání na výsledek může uchazeče odradit a příliš dlouhý výběrový proces by mohl být příčinou nesoustředění a neschopnosti podat patřičný výkon. Pro zkrácení výběrového řízení je možné navrhnout **přesunutí rozhovoru s ředitelem** na konec druhého dne výběrového řízení a nevěnování mu dalšího (třetího) speciálního dne. To vyplývá i z názorů zaměstnanců, kteří tvrdí, že je tento rozhovor nadbytečný v rámci výběrového řízení. Úplně eliminovat tento rozhovor ovšem vhodné není, jelikož ředitel má mít přehled o zaměstnancích organizace.

Co se týče vlastní zkušenosti s absolvováním psychotestu na Úřadě Regionální rady, je tento typ testování pro organizaci přínosem. Vyhodnocení výsledků psychotestu věrně odpovídalo skutečnosti. Z toho důvodu se testy jeví jako velmi hodnotné. Doporučením je **neupustit od realizace psychotestů a uplatňovat je nadále**. Atmosféra při tomto typu testování byla příjemná a bylo nabídnuto i občerstvení. Průběh psychotestu tedy také není třeba měnit. Na druhou stranu je hodnocení velmi individuální, jelikož z dotazníkového šetření vyplývá, že některým zaměstnancům se tato část výběrového řízení zdála nadbytečná, zdoluhavá či neodpovídala realitě.

## 5.2 Návrhy a doporučení týkající se procesu adaptace

V rámci procesu adaptace je potřeba novým pracovníkům zajistit dostatečnou zpětnou vazbu a realizovat hodnotící rozhovor. Téměř 20 % zaměstnanců uvedlo, že u nich hodnotící rozhovor neproběhl a skoro 13 % zaměstnanců není příliš spokojeno s poskytnutím zpětné vazby. 8 % zaměstnanců pak tvrdí, že u nich adaptace neprobíhala podle adaptačního plánu. Na základě těchto skutečností je **vhodné se zaměstnancům v průběhu adaptace více věnovat, sledovat je a hodnotit jejich odvedenou práci**. Jak je rovněž uvedeno v teoretické části, toto vše je pro nového pracovníka motivační a prostřednictvím zpětnovazebních rozhovorů nový pracovník a organizace zjišťují, zda navzájem splňují svá očekávání. Hodnotící rozhovory mají probíhat průběžně, aby se předešlo zjištění odchylek až v závěru procesu adaptace. Také je důležité neopomenout zpětnou vazbu nejen při hodnocení, ale i v průběhu pracovního procesu, kdy nováček má mnoho dotazů a mnohdy si ve většině situací



neví rady, je tedy třeba případné otázky ihned a důsledně zodpovědět a v případě potřeby pomoci a poradit. Co se týče adaptačního plánu, je důležité jej dodržovat, protože v adaptačním plánu jsou jednotlivé aktivity rozumně časově rozvrženy a jejich nedodržení může způsobit, že pracovník bude přetížený, zmatený a zahlcený informacemi. Rovněž je třeba **dodržovat adaptační plán**, jelikož je podkladem k tomu, zda pracovník splnil zadané úkoly a je vhodný na pracovní pozici.

Ve dvanácté otázce v rámci dotazníkového šetření zaměstnanci uvedli, co je v prvním měsíci nepříjemně překvapilo. Nejvýraznějším problémem bylo množství informací, kterými byli zaměstnanci zahlceni. Je tedy potřeba **posoudit způsob poskytování informací novým pracovníkům**. Je nezbytné **nováčky nepřetížit množstvím informací a informace jim dávat postupně s ohledem na vyváženost písemných a ústních informací**. Při poskytování pouze ústních informací není zaměstnanec schopen si veškeré nově nabyté informace zapamatovat a potřebně vstřebat. V analýze dotazníkového šetření bylo rovněž zjištěno, že někteří pracovníci museli nastudovat informace, i když nesouvisely s jejich pracovní pozicí. V tomto případě mohli nabýt dojmu, že je poskytování informací neřizeno.

Téměř 20 % zaměstnanců nebylo spokojeno s jejich přiděleným koučem a 5 % s vedoucím pracovníkem. S vedoucím pracovníkem byli zaměstnanci nespokojeni pro jeho neochotu pomoci a neprofesionalitu. Důvodem nespokojenosti s koučem bylo nejčastěji nejasné sdělení toho, co je úkolem pracovníka, kouč neměl dostatek času či nebyl na stejné pracovní pozici. Další příčinou nespokojenosti byla neprofesionalita kouče a nezáměr o osobu pracovníka. Z tohoto důvodu je **vhodné se více orientovat na výběr kouče pro jednotlivé nové pracovníky**. Měla by to být osoba, která se bude nováčkům ochotna věnovat a bude mít na jejich zaučení a adaptování potřebné množství času. Dále by koučem měl být člověk na stejné pracovní pozici jako nový pracovník, jež plně rozumí náplni práce a všem činnostem s tímto pracovním místem spojených. Kouč má být empatický a má mít chuť nováčkovi pomoci, poradit a zajímat se o něj. Toto vše se má uskutečňovat na profesionální úrovni, kdy má kouč dostatečnou odbornost a znalosti o práci a chodu na Úřadě Regionální rady a je schopen s nováčkem jednat na patřičné úrovni. Dalším doporučením v závislosti na pracovním výkonu kouče v procesu adaptace je jeho **důsledná kontrola** například personalistou. Personalista by měl od nových zaměstnanců prostřednictvím rozhovoru průběžně zjišťovat informace, názory a postoje k chování a vedení adaptačního procesu koučem. Podle adaptačního plánu je vhodné provádět kontrolu dodržování plánu a vymezení potřebného času na nového pracovníka.

**Osobnost kouče se má vyznačovat těmito vlastnostmi a dovednostmi:**

- Osobní vyrovnanost
- Trpělivost
- Empatií
- Potřebnou odborností, zkušenostmi a znalostmi
- Zájmem o práci s lidmi
- Schopností umět předat své znalosti, zkušenosti a potřebné informace k výkonu práce
- Pozitivním přístupem se schopností povzbudit a podpořit při nezdarech a motivovat zaměstnance do práce
- Uměním naslouchat
- Informovaností
- Důvěryhodností
- Autoritou
- Nestranností

Vzhledem k analýze interních zdrojů je doporučeno **vést evidenci veškerých nákladů na výběr a adaptaci zaměstnanců**. Mezi ně patří náklady na mzdy pracovníků, kteří mají na starost výběr a adaptaci, administrativní náklady, náklady na spolupráci s externí organizací za provádění psychotestů, případně další náklady, které jsou s procesem výběru a adaptace spjaty. Tím je možné zamezit plýtvání finančních prostředků a zpřehlednit jejich tok v organizaci.

## 6. Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na proces výběru a adaptace zaměstnanců a měla za cíl prostřednictvím dotazníkového šetření a prostudování interních materiálů organizace nalézt odchylky od správného fungování tohoto procesu. Realizovaná analýza byla podkladem pro zpracování návrhů a doporučení na změny, které mohou zlepšit proces výběru a adaptace a přístup pracovníků Úřadu Regionální rady k uchazečům o pracovní místo.

Problematika procesu výběru a adaptace zaměstnanců byla popsána nejprve z teoretického hlediska, kde byl uveden obecný rámec uskutečnění výběru a adaptace zaměstnanců. Následně byly získané vědomosti užity v praktické části, kde to byl odrazový můstek pro stanovení návrhů a doporučení změn procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Práce byla rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla sepsána podle poznatků z odborné literatury a praktická část byla postavena na informacích z interních zdrojů Úřadu Regionální rady a z analýzy výběru a adaptace zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. V teoretické části bylo nastíněno řízení lidských zdrojů jako celku, pod který patří výběr a adaptace zaměstnanců a také plánování a získávání pracovníků, jelikož těsně předchází výběru a adaptaci. V praktické části byla popsána charakteristika organizace, její struktura zaměstnanců a způsob výběru a adaptace zaměstnanců. Posledními částmi bylo vyhodnocení dotazníkového šetření, které slovně i graficky znázornilo výsledky této analýzy, a navrhnutí doporučení ke zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

Z analýzy interních zdrojů a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na Úřadě Regionální rady je proces výběru a adaptace důsledně promyšlen. Výsledky dotazníkového šetření ovšem ukázaly i drobné nedostatky. Dojde-li k jejich eliminaci na základě návrhů a doporučení, bude systém výběru a adaptace bezchybný a maximálně účinný. Ke zlepšení procesu výběru může dojít například projednáním toho, které části výběrového řízení je vhodné aplikovat na jednotlivé pracovní pozice a zkrácením výběrového procesu (přesunutí rozhovoru s ředitelem). Zdokonalit proces je také možné dostatečným informováním nových zaměstnanců o veškerých činnostech, které se jich týkají. Proces adaptace selepší na základě poskytování lepší zpětné vazby zaměstnancům, dodržováním adaptačního plánu, nepřetěžováním nováčků velkým množstvím informací a vhodným výběrem kouče. Rovněž bude účelné vedení evidence nákladů vynaložených na proces výběru a adaptace.

Cílem této bakalářské práce byla analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců a doporučení návrhů na jeho zlepšení. Výše uvedené doporučení by ke zlepšení měly vést.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
3. BLÁHA, J., A. MATEICIUS, Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. D'AMBROSOVÁ, Hana a Helena ČORNEJOVÁ a kol. *Abeceda personalistiky 2011*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
6. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
7. HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1798-2.
8. CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-726-1.
9. KAPLAN, Robert a Dennis SACCUZZO. *Psychological testing: principles, applications, and issues*. 7. ed. Belmont: Wadsworth, 2008. ISBN-10: 0-495-09555-9 ISBN-13: 978-0-495-09555-2.
10. KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ, B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK, Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

15. SMITH, Shawn a Rebecca MAZIN. *The HR answer book: an indispensable guide for managers and human resources professionals*. 2. ed. New York: Amacon, 2004. ISBN 0-8144-7223-0.
16. STÝBLO, J., J. URBAN, M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009 -2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
17. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
18. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
19. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

### **Internetové zdroje**

1. CZECH PROPERTY MARKET. *Aktuální kroky k revitalizaci přednádražního prostoru ve Svinově* [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.ecpm.cz/cz/clanky/1678-aktualni-kroky-k-revitalizaci-prednadrzniho-prostoru-ve-svinove>
2. FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Ostravské letiště získá přes čtvrt miliardy korun na nové stroje a technologie*[online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy/ROP-NUTS-II-Moravskoslezsko/Novinky/Ostravske-letiste-ziska-pres-ctvrt-miliardy-korun->
3. REGIONÁLNÍ RADA MORAVSKOSLEZSKO. [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/>

### **Další zdroje**

Interní materiály Úřadu Regionální rady Moravskoslezsko

## Seznam zkratk

AC	Assessment centre
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HR	Human resource/s
KÚ	Krajský úřad
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek - územní celky vytvořené pro statistické účely Eurostatu (statistický úřad Evropské unie) pro porovnání a analýzu ekonomických ukazatelů, statistické monitorování, přípravu, realizaci a hodnocení regionální politiky členských zemí EU.
ROP	Regionální operační program
SROP	Společný regionální operační program

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Organizační struktura Úřadu Regionální rady

Příloha č. 2 Přihláška do výběrového řízení

Příloha č. 3 Osobní dotazník

Příloha č. 4 Výběrové řízení – souhrnný záznam o uchazečích

Příloha č. 5 Výběrový test

Příloha č. 6 Příručka pro zaměstnance

Příloha č. 7 Plán a hodnocení adaptace

Příloha č. 8 Dotazník